

مجلة

البحوث الإدارية

في هذا العدد

بحث الحيوية في القدرة المؤسسية

محاولات تطوير سوق السندات في البورصة المصرية

بحوث محكمة ***

- * مدخل جديد في إدارة المرافق
- * استخدام التدريب وتحسين فعالية الإدارة
- * الاتجاهات المعاصرة لتحديث نظم ومؤشرات الأداء في الوحدات الاقتصادية



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية
تدريب - بحوث - استشارات - تعليم

مجلة البحوث الإدارية

العدد الثالث - يوليو ١٩٩٩م

مجلة

البحوث الإدارية
فصلية أكاديمية علمية تعنى
بالبحث العلمي
في مجالات الإدارة
والعلوم المتصلة بها



رئيس مجلس الإدارة
د. محمد حسن العزازي

رئيس التحرير
د. حمدي عبد العظيم

توجه جميع المراسلات والأبحاث باسم
رئيس التحرير على العنوان التالي :

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل مدخل المعادي - القاهرة

ص. ب : ٢٢٢٢ القاهرة

ت : ٣٥٨٤٤٨٧

فاكس : ٣٥٨٢٩٠١

مستشارو التحرير

- ١.أ.د/ عاطف صدقي
- ٢.أ.د/ علي لطفي
- ٣.أ.د/ عاطف عبيد
- ٤.أ.د/ علي عبد المجيد عبده
- ٥.أ.د/ عادل عبد الحميد عز
- ٦.أ.د/ عمرو غنايم
- ٧.أ.د/ محمد كمال أبو هند
- ٨.أ.د/ كمال حمدي أبو الخير
- ٩.أ.د/ حسن محمد خير الدين
- ١٠.أ.د/ سيد محمود الهواري
- ١١.أ.د/ علي عبد الوهاب
- ١٢.أ.د/ فريد راغب النجار
- ١٣.أ.د/ حسن محمد غلاب
- ١٤.أ.د/ مصطفى بهجت عبد المتعال
- ١٥.أ.د/ محمود سمير طوبار
- ١٦.أ.د/ شوقي حسين
- ١٧.أ.د/ العشري حسين درويش
- ١٨.أ.د/ منير سالم
- ١٩.أ.د/ محمد كامل ريجان
- ٢٠.أ.د/ حسن أبو زيد
- ٢١.أ.د/ محمود صادق بازركة
- ٢٢.أ.د/ صلاح الدين صادق
- ٢٣.أ.د/ حسن حسني محمد

محتويات العدد

م	الموضوع	الصفحة
١-	افتتاحية العدد : بعث الحيوية في القدرة المؤسسية أ.د. محمد حسن العزاوي.....	٤
٢-	كلمة رئيس التحرير : محاولات تطوير سوق السندات في البورصة المصرية د. حمدي عبد العظيم.....	٥
٣-	بحوث محكمة : أ- مدخل جديد في إدارة المرافق - استخدام التدريب لتحسين فعالية الإدارة - دراسة تطبيقية على شركة نظم المياه الأمريكية د. أسامة محمد علما.....	٨
	ب- استخدام الأساليب الكمية لتحديد حد الاحتفاظ في تأمينات الممتلكات والمسئولية المنخية تجاه الغير بالتطبيق على فرع تأمين الحريق د. محمد وحيد عبد الباري - د. نادية أحمد حسن.....	١٦
	ج- تقييم أداء قطاع النقل الجوي في مصر د. محمد إبراهيم عراقى - د. هدى سيد لطيف.....	٣٢
	د- الآثار الاقتصادية لمشاريع البنية الأساسية الممولة من الصندوق الاجتماعي في محافظة أسوان د. زينب صالح الأشوح.....	٧٠
	هـ- الاتجاهات المعاصرة لتحديث نظم ومؤشرات الأداء في الوحدات الاقتصادية أ.د. محمد إبراهيم.....	٩١
٤-	توصيات مؤتمر تحديث مصر في ظل المتغيرات العالمية الجديدة ٢٦،٢٥ نوفمبر.....	١٠٠

﴿ جميع الآراء الواردة في هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها ولا تعبر بالضرورة عن رأي الأكاديمية ﴾



كلمة رئيس الأكاديمية

بث الحيوية في القدرة المؤسسية

أ.د/ محمد حسن العزازي

يتمثل منهج بحث الحيوية في القدرة المؤسسية فيما يلي :

١. إنشاء مؤسسات إدارة عامة قادرة .

٢. الحد من الفساد والتصرفات التعسفية للدولة .

٣. جعل الدولة أكثر قرباً من الناس .

٤. تسهيل العمل الجماعي الدولي .

وفيما يتعلق بإنشاء المؤسسات الخاصة بالإدارة العامة المقدرة فإنها تنطلق من المشكلات الإدارية التي تعاني منها الدول النامية مثل عدم إحترام القواعد ، التمييز والوقية بدون معايير موضوعية ، الارتجال في التنفيذ إلخ .

ولواجهة ما سبق ينبغي أن تنصب الجهود على ثلاثة دعامات؟ هي :

القدرة المركزية القوية لصياغة السياسات وتنسيقها من خلال آليات تؤدي إلى قرارات مستترة ومنضبطة وخاضعة للمساءلة ، والمرونة في صياغة السياسات والإشراف من قبل أصحاب المصلحة .

وذلك بالإضافة إلى نظم كفؤة وفعالة لتقديم الخدمات تعمل على تحقيق توازن بين المرونة والمساءلة والأخذ برأى العملاء (التغذية العكسية) . بالإضافة إلى وجود موظفين قادرين وراغبين في الخدمة من خلال إجراءات تعيين دقيقة وتسهيل مناسب ورواتب مرضية والعمل بروح الفريق .

وفيما يتعلق بالحد من الفساد والتصرفات التعسفية للدولة فإنه يلزم وضع ضوابط وتوازنات رسمية حيث أن الإجراءات التعسفية للدولة تفقد الدولة المصداقية لفترات زمنية طويلة ، كما أنها تفرض حكم القانون وتشجع موظفي الدولة على وضع أنفسهم فوق القانون .

وذلك بالإضافة إلى استقلال القضاء وفاعليته بحيث يتحقق له الاستقلال المطلق عن بقية أجهزة الحكم وتكون له سلطة تنفيذ الأحكام والتنظيم الفعال . وذلك بالإضافة إلى مكافحة الفساد المتمثل في إساءة استعمال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة ومن خلال السياسات الرامية إلى خفض القيود على التجارة الخارجية وخصخصة شركات الدولة بشكل يحقق المنافسة ويهدم محاربة الفساد ، كما أن توفر المعلومات للمواطنين يساهم في ضبط السلوك للمستولين .

أما جعل الدولة أكثر قرباً من الناس فيكون من خلال صنع السياسة والمجتمع المدني الذي يساهم في عملية صنع السياسة عن طريق زيادة الخضوع للمساءلة والتجاوب عن طريق المشاركة واللامركزية وزيادة المشاركة في الانتخابات والتنوع وتمثيل مختلف الفئات والأمور التي تهم البديلة من أجل التعبير والمشاركة وتحسين القدرة المؤسسية مع وجود ضمانات عدم التدخل السياسي والتلاعب وتمثيل النسي الذي يضمن تمثيل الفئات المستضعفة في المجتمع خاصة في الدول النامية ومشاركة المنظمات غير الحكومية مثل النقابات والاتحادات المهنية والجمعيات الخيرية وزيادة فرص التعبير والمشاركة مما يؤدي إلى تحسين القدرة المؤسسية للدولة .

يضاف إلى ما سبق أن اللامركزية تؤدي إلى مواءمة الخدمات مع التفضيلات المحلية ، وتحقيق تعزيز المشاركة من جانب المواطنين وتوفير الخدمات المحلية وتدعيم التنمية الاقتصادية .

أما تسهيل العمل الجماعي الدولي فيتحقق من خلال توسيع الأسواق العالمية المقترحة وتوجيه الأبحاث نحو احتياجات الدول النامية وحماية البيئة ، وذلك في ظل المتغيرات العلمية الجديدة .



كلمة رئيس التحرير

محاولات تطوير سوق السندات في البورصة المصرية

إعداده : دكتور / حمدي عبد العظيم
أستاذ الاقتصاد وعميد مركز البحوث

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كما رخصت هيئة لشركتين جديتين للعمل في نشاط التجارة في السندات وفقاً لأحكام قانون سوق المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ والذي حدد رأس مال الشركة المنفرد به لا يقل عن عشرة ملايين جنيه ، ورأس المال الصلح عشرين مليون جنيه وقد رخص قانون سوق المال إنشاء (محل) جماعة السندات بهدف رعاية الصالح للشركة لهم حيث أجاز لمن يملكون سندات لا تقل قيمتها عن ٥٪ من القيمة الاسمية للسندات وصكوك التمويل والأوراق المالية الأخرى تكوين هذه الجماعة ويكون لهم مثل قانوني من بين الأعضاء فيها يتم اختياره بالأغلبية المطلقة حملة أكثر من نصف قيمة الإصدار. ويحق لهذا الممثل القانوني حضور الجمعيات العامة للشركة ومناقشة مجلس الإدارة في المخطط المستقبلية والحسابات الختامية ومتابعة أي مشكلة يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على قيمة السندات المصدرة والمداولة في البورصة لصورية .

وقد صدر قرار وزير الاقتصاد والتجارة رقم ٤٣ لسنة ٢٠٠٠ بتعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون سوق رأس المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ بإضافة أنشطة التعامل والوساطة والسمسة في السندات إلى الأنشطة المخصصة بها للشركات العاملة في مجال الأوراق المالية المنصوص عليها في المادة (٢٧) من القانون المشار إليه .

٩٥ سندات تسمية تمثل ٩٣,٣ ٪ ، ٧ سندات خزانة تمثل ٤,٧ ٪ .
أما سندات الشركات فتكون من ١٥ سند ذات عقد ثابت ، ١٤ سند ذات العقد المتغير .
ويبلغ قيمة رأس المال السوقي للسندات حوالي ١٤,٢ مليار جنيه في نهاية شهر مايو ٢٠٠٠ منها ٨٤,٩ مليون جنيه سندات إسكان تمثل ٠,٧ ٪ من الإجمالي ، ٩,٨ مليار جنيه سندات خزانة تمثل ٦٩,٠ ٪ من الإجمالي ، ٤,٣ مليار جنيه سندات الشركات تمثل ٣٠,٣ ٪ من الإجمالي .
ويجدر الإشارة إلى أن سندات التسمية تصدر بالدولار الأمريكي وتبلغ قيمتها في نهاية مايو ٢٠٠٠ حوالي ٢٧١ مليون دولار أمريكي تراوح وتاريخ استحقاقها بين يوليو ٢٠٠١ ، يوليو ٢٠٠٩ .
وقد بلغت القيمة السوقية لسعر السند ٩٩ دولار انخفاض قدره ١ ٪ عن القيمة الاسمية

محاولات تطوير سوق السندات

في مصر :-

أعلنت هيئة سوق المال عن نظام جديد للتداول يتم تطبيقه في البورصة المصرية يعتمد على الفصل بين تداول الأسهم وتداول السندات بحيث يكون هناك تداول خاص بالسندات التي يكون لها سوق خاص يجري فيها التعامل عليها .

تعتبر سوق الأوراق المالية المتداولة في البورصة المصرية (القاهرة والأسكندرية) مجرد سوقاً للأسهم بصفة عامة وذلك بالنظر إلى تضائل حجم وقيمة السندات المتداولة في هذه البورصات إلى إجمالي الكمية والقيمة للأوراق المالية المتداولة ، إذ بينما بلغت قيمة التداول للأوراق المالية القليلة وغير المقلية في نهاية شهر مايو عام ٢٠٠٠ حوالي ٤,٤ مليار جنيه فإن قيمة السندات المتداولة لم تتعد ٢٢٠,١ مليون جنيه أي أنها تمثل ٥,١ ٪ فقط من إجمالي قيمة التداول ، وهو ما يعكس ضآلة وزن السندات في البورصة المصرية خاصة إذا علمنا أن معظم صفقات تداول السندات تتكون من سندات خزانة حكومية بإصداراتها المختلفة ، والتي تتمتع بأغصانات ضريبية لا تتمتع بها بقية السندات المصرية فضلاً عن ارتفاع سعر الفائدة على السندات الحكومية بالمقارنة بغيرها من السندات الأخرى .

سوق السندات في مصر :-

يبلغ عدد إصدارات السندات الحكومية المقلية في البورصة حتى نهاية مايو ٢٠٠٠ حوالي ١٢١ بينما بلغ عدد إصدارات سندات الشركات ٢٩ أي حوالي ١٩,٣ ٪ من الإجمالي .
وتتكون الأصداوات الحكومية من ١٩ سند إسكان تمثل ١٢,٧ ٪ من الإجمالي ،

وقد أجاز القرار المذكور للشركة العاملة في مجال تداول السندات أن تبرم اتفاقيات تتضمن الأحكام المنظمة لعمليات إعادة شراء السندات بعد بيعها وحقوق والزامات أطراف الاتفاق ويتم تنفيذ هذه الاتفاقيات بموجب تبادل وثائق يبيع بموجبها أحد أطراف الاتفاق سندات إلى الطرف الآخر مع إلزامها بإعادة بيعها للطرف الأول في تاريخ لاحق ، وذلك بناء على النماذج التي تعدها هيئة سوق المال والتي تخوئ على الأسعار المتفق عليها بالنسبة للبيع وإعادة الشراء بأسلوب تسوية المزايدات التي قد تنشأ بين الأطراف المتعاقدة .

ولا يخفى أن ترخيص القرار المذكور للشركات العاملة في تداول السندات بإعادة الشراء يمكن أن يساهم في تنشيط الطلب على السندات وارتفاع أسعارها السوقية فضلاً عن زيادة درجة الثقة فيها مما يكون له أثر إيجابي على تداولها .

ويجدر الإشارة إلى أن القرار المذكور حرص على توفير قواعد واضحة تحقق الإفصاح اللازم لكفاءة عمل السوق حيث أوجب على الشركات العاملة في مجال تداول السندات أن تفصح لعملائها عن ما إذا كان التعامل معهم لحسابها الخاص أم لحساب عملائها ، وعن تعليمات التسوية والمقاصة وعن العمولة التي تتقاضاها الشركة إذا كان التعامل لحساب أحد عملائها حيث يمنع القانون الشركة من تقاضي عمولة عن العمليات التي تجريها لحسابها الخاص .

وذلك بالإضافة إلى الإفصاح عن التصنيف الائتماني للسند أو للشركة المصدرة له قبل انعام التعامل عليه وأن تبين الشركة للعملاء أن التصنيف لا يعني التوصية ببيع أو الشراء أو الاحتفاظ بالسند وأنه قابل للتعديل وفي حالة عدم وجود مثل هذا التصنيف يجب على الشركة أن تفصح لعملائها عن ذلك وعن طبيعة التعديل إذا كان قد حدث خلال الشهر السابق .

وأوجب القرار على الشركة أن تخطر هيئة سوق المال يومياً بأجمالي القيمة السوقية لما تحتفظ به من سندات ، وذلك في الوقت وعلى النحو الذي تحدده الهيئة وفقاً للنموذج الذي تعده لهذا الغرض .

ويتم تحديد القيمة السوقية للسندات وفقاً لسعر التداول في اليوم السابق .

ويلاحظ أن القرار ٤٣ لسنة ٢٠٠٠ يمنع التدخل في عمليات التعامل على السندات وصكوك التمويل وأذون الخزانة وغيرها من الأوراق المشابهة ويكون الإعلان عنها على لوحة التداول بعد تنفيذها مباشرة أو في أول جلسة التداول التالية إذا كانت العملية قد حدثت خارج أوقات التداول الرسمية. وذلك وفقاً للقواعد التي تضعها البورصة لتطبيق ذلك وقد حدد القرار المذكور نشاط الشركات المرخص لها بالتعامل في السندات بأنه يشمل التعامل والوساطة المالية والسمسرة في السندات بيعاً وشراء جميع أنواع السندات وصكوك التمويل وأذون الخزانة وغيرها

من الأوراق المشابهة وتغطية الاكتساب فيها سواء باسم الشركة المرخص لها بمزاولة النشاط ولحسابها الخاص أو باسم وحساب عملائها .

ويجدر الإشارة إلى أن صدور القرار المذكور يمكن أن يكون خطوة إيجابية على طريق إنشاء (صانع سوق للسندات) .

المعاملة الضريبية للسندات في مصر :

أعفى قانون الضرائب عوائد السندات التي تصدرها الشركات المساهمة من الضريبة بما لا يزيد على معدل العائد الذي يقرره البنك المركزي المصري على الودائع لدى البنوك لأجل تسوي آجال السندات . وذلك بشرط أن تطرح السندات للاكتساب العام وأن تكون أسهم الشركة المصدرة للسندات مقيدة في سوق الأوراق المالية .

كما أعفى القانون عوائد السندات التي تصدرها بسوك القطاع العام وعوائد السندات التي تصدرها البنوك التي يساهم رأس المال العام فيها بأكثر من نصف رأس المال والمسجلة لدى البنك المركزي المصري متى كان إصدار هذه السندات بهدف تمويل مشروعات داخل مصر .

كما صدرت تعديلات جديدة لأعضاء الأرباح الرأسمالية الناشئة عن بيع الأوراق المالية سواء التي يمتلكها الأشخاص الطبيعيين أو شركات الأموال.

ويستفاد مما سبق أن الإعفاء لعوائد السندات والأرباح الرأسمالية لا يمتد أثره إلى الإعفاء من الضرائب على الدخل وذلك من أجل تشجيع إصدار السندات والتعامل فيها .

مقترحات

لتنشيط سوق

السندات في مصر

أولاً : ضرورة توفير مزايا إضافية للتعامل في السندات مثل امكانية تحويلها إلى أسهم ملكية في رأس المال بناء على رغبة حائزيها . كما يمكن تسهيل الاقتراض بضمائنها سواء بالعملة المحلية أو بالعملات الأجنبية .

ثانياً : توفير إمكانية التحويل بين أنواع السندات الحكومية المختلفة كان يتم تحويل سندات الخزنة إلى أذون الخزانة أو إلى سندات الاسكان وفق شروط وأوضاع معينة.

ثالثاً : إعفاء عوائد السندات والأرباح الرأسمالية الناشئة عن تداولها من الضريبة على الدخل المقررة بالقانون ١٨٧ لسنة ١٩٩٣ وذلك للأشخاص الطبيعيين والأشخاص المعنوية سواء كانت السندات مرتبطة بمزاولة النشاط أو غير مرتبطة به على الإطلاق .

رابعاً : إعفاء شركات التجارة في السندات المنشأة بالقرار ٤٣ لسنة ٢٠٠٠ من كافة أنواع الضرائب على الدخل الناتج عن النشاط لحسابها أو لحساب العملاء وذلك تشجيعاً لها على زيادة مساهمتها في تنمية وتنشيط التعامل في السندات وتوفير التمويل اللازم للمشروعات الاستثمارية وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

خامساً : تنشيط وتفعيل دور اتحادات حملة السندات وذلك عن طريق اعطاء الحق للممثل القانوني للجمعية في حضور اجتماعات مجلس الإدارة وليس الجمعيات العامة فقط وكذلك التمثيل في الجمعيات العامة للشركات العاملة في تداول السندات وصكوك التمويل .

سادساً : تخفيض النسبة اللازمة لتكوين جماعة حملة السندات عن ٥٪ وبحيث لا تتعدى ٢٪ فقط لاثاحة الفرصة لتكوين أكبر عدد ممكن من هذه الجماعات وزيادة دورها في تحقيق الثقة في التعامل في السندات وتنشيط تداولها .

سابعاً : انشاء صناديق سندات فقط تهتم بصناعة السوق لا يقل رأس ماله عن خمسين مليون جنيه في الوقت الحاضر على أن يعاد النظر في زيادة هذه القيمة في المستقبل في ضوء التوسع الذي يحدث في سوق التداول للسندات .

مدخل جديد في إدارة المرافق استخدام التدريب لتحسين فعالية الإدارة دراسة تطبيقية على شركة نظم المياه الأمريكية



إعداد د. أسامة محمد علما - سبتمبر ١٩٩٧

المبحث الأول

أسس استراتيجية فعالة للتدريب

لا بد من ربط التدريب بالاحتياجات الواضحة .

نقرا لجسامة الوقت والجهد والمال المستمر في التدريب ، لذا فإنه في غاية الأهمية التأكد من أن المهارات التي يتم تعليمها / أولاً سوف تلبي أشد احتياجات المنظمة الحاحاً ، ثانياً سوف يتم تطبيقها بواسطة العاملين عند رجوعهم لأداء أعمالهم .

والأسراتيجية المطلوبة لضمان أن تؤدي الدولارات المستثمرة في التدريب إلى

رفع كفاءة التشغيل ، هي نفس

الأسراتيجية التي تستخدمها شركات

مثل ساترون وجنرال موتورز والتي

تتضمن :

• أولاً : استخدام تحليل الاحتياجات في تحديد أكثر المهارات أو السلوكيات أهمية بالنسبة لتمكين الإدارة من زيادة الفعالية .

• ثانياً : تطوير ، أو شراء التدريب اللازم لتحقيق الأهداف المحددة بواسطة تحليل الاحتياجات .

ثالثاً : التأكد من مدى تحقق تلك الأهداف

العلاء إحصائياً ، وتحديد أهداف كبيرة مع تفويض السلطات للعاملين ، ثم تلى ذلك بالتدريب الشامل لجميع مستويات العاملين .

وفي عام ١٩٨٦ ، صرح جاك ولش رئيس شركة جنرال إلكتريك ، بأن السبيل الوحيد للبقاء في هذا العالم المتغير هو المنافسة على المستوى العالي . وقد تضمنت استراتيجية ولش تحديد أهداف جديدة للشركة ،

سؤال البحث :

بحلول هذا البحث الإجابة على السؤال

التالي :

هل يمكن للتدريب أن يحسن من فعالية الإدارة ؟

محتويات البحث :

تشمل هذه الدراسة ثلاث مباحث :

يتناول البحث الأول الأسس التي تبنى عليها استراتيجية التدريب لرفع كفاءة الإدارة .

أما المبحث الثاني فيتناول دراسة حالة شركة نظم المياه الأمريكية وكيفية استخدامها للتدريب كمحفصل جديد وفعال في إدارة المرافق .

أما المبحث الثالث والأخير فيتناول نتائج الدراسة .

مقدمة

* مشكلة البحث وأهميته :

اضطرت الشركات العملاقة في جميع أنحاء العالم ، مع تغير المناخ للأعمال ، أن تعيد النظر في طرق أدائها لأعمالها . وكان و. إدوارد ديتنج ١ قد وصف طريقة جديدة للنجاح في الأعمال في الخمسينات ، وساعتها أصبحت لرسالة اليابانيون . وكان محتوى هذه الرسالة هو : استخدموا التحليل الإحصائي لتحديد الاحتياجات بدقة ، دربوا الجميع من قمة الجهاز التنظيمي حتى أسفله على الطرق الجديدة ، ثم أعيدوا التحليل لتتمكنوا من تحسين طرق ووسائل العمل إلى أقصى حد ممكن . وتقدم لنا الأمثلة من جميع أنحاء العالم أن أكثر الشركات نجاحاً في التكيف مع التغير السابق الإشارة إليه في أول الفقرة ، كانت الشركات التي جمعت ما بين مبادئها الخاصة بالتغير ، وبين التدريب القوي والفعال للعاملين ، وفيما يلي بعض هذه الأمثلة :

• لنجح جان كارلزون في تغيير مصير شركة الخطوط الجوية الاسكتلندية في نهاية السبعينات ، عن طريق تحديد احتياجات

خلال تجهيز البرنامج التحليلي الدقيق للمهارات أو السلوكيات التي تعالج تلك الموضوعات . أما تقييم السلوك قبل وبعد التدريب فإنه يحدد إلى أى مدى تكاملت تلك السلوكيات والمهارات في محيط العمل .

ويكون تقييم السلوكيات من خلال استبيان مكتوب أو شفوي ، أو من خلال ملاحظة العاملين أثناء العمل . ويجب جمع البيانات عن المهارات المحددة من وجهتي نظر على الأقل (عادة ما تكون إحداهما هي وجهة نظر الموظف نفسه ، بالإضافة إلى ملاحظ آخر إضافي) ويتم استخراج التغير الذي طرأ على مستوى المهارة أو السلوك (عادة ما يكون مجزئاً في صورة رقمية) من خلال عملية التقييم.

ويجب استخدام مجموعة تحكّم ، لا تشارك في التدريب ، بل تستخدم في قياس التغيرات التي يمكن نسبتها لعوامل أخرى غير التدريب ، سواء كانت من داخل المنظمة أو من خارجها . ويتم تقييم مجموعة التحكّم قبل وبعد التدريب ، بنفس الطريقة التي يتم بها تقييم المشاركين في البرنامج التدريبي .

كما يظهر في شكل رقم (١) فإن الخطوات الثلاثة لا تتم منفصلة عن بعضها البعض ، وإنما تتم بصورة متداخلة . فتطوير أدوات التقييم يتم في نفس الوقت مع تقديم البرنامج التدريبي ، كما يتم استخدامها قبل وبعد التدريب .

الاحتياجات :

الخطوة الثانية في بناء برامج تدريبية ملائمة هي استخدام الموضوعات الرئيسية التي يتم تحليلها من خلال تحليل الاحتياجات كأهداف لبرنامج تدريبي أو أكثر .

ويجب صياغة هذه الموضوعات أولاً في صورة أهداف سلوكية (بمعنى تحديد ما هو السلوك الذي سوف يلاحظ في حالة تحقيق هذا الهدف) ثم يعد هذا يتم صياغة تلك الأهداف السلوكية في صورة فرص تدريبية (بمعنى تحديد المهارات أو السلوكيات الجديدة التي يجب أن يتعلمها المتدربين ليتمكنوا من الوصول إلى السلوكيات المحددة) وبعد موافقة الإدارة العليا على "الأهداف التدريبية" فإنه يمكن البدء في تطوير البرنامج التدريبي وتوجيهه وتقييمه .

ويجب أن تقوم المنظمة بإجراء تقييم لردود الأفعال لـ كل برنامج تدريبي ، حيث يوفر هذا التقييم تغذية عكسية فورية ، عما إذا كانت تفاصيل البرنامج جاءت لها ما هو مستهدف وهل أحسن تقديمها .

بإي ذلك تقييم أثر التدريب على الأداء

العملية الوظيفية :

الخطوة الثالثة هي التثبت من أن التدريب قد أثر فعلاً في العمليات الخاصة بالمنظمة وهي خطوة وثيقة الصلة بتحليل الاحتياجات وبأهداف البرنامج .

فتحليل الاحتياجات قد يحدد موضوعات معينة تحتاج اهتماماً أدق . ويتم من

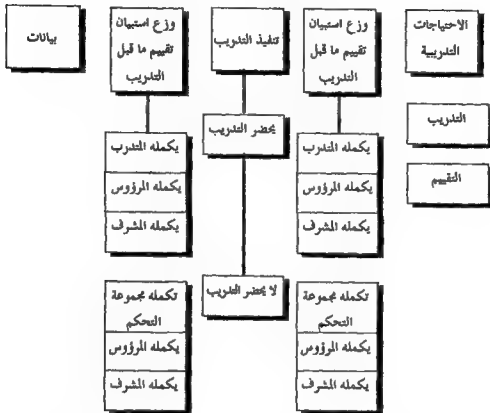
أثناء تأدية العمل بعد التدريب ، وذلك من خلال تقييم يجري على مجموعة المشاركين في التدريب ، وعلى مجموعة قياسية قبل وبعد التدريب . (مجموعة المشاركين هي مجموعة العاملين الذين حضروا البرنامج التدريبي خلال مدة الدراسة الخاصة بالتقييم، أما المجموعة القياسية فهي تتكون من عاملين يتساوون مع المجموعة المشاركة في أكبر عدد ممكن من الخصائص ، باستثناء عدم تلقّيهم للبرنامج التدريبي).

لا بد أن يكون تحليل الاحتياجات عميقاً:

الخطوة الأولى : في عملية التحليل الإحصائي لأهم الموضوعات المطلوب تدريب العاملين عليها في المرفق ، هي إجراء تحليل عميق . وعادة يكون تحليل الاحتياجات عبارة عن استبيان شفوي ، أو مكتوب يتم من خلاله التعرف على وجهات نظر المشاركين في الاستبيان عن الأثر المتوقع لموضوعات سبق تحديدها ، ومعرفة ما هي معلومات المستجيب عن تلك الموضوعات فيما يخص وظيفته وأدائها . ويمكن أن يتضمن الاستبيان أسئلة مفتوحة (حرة الإجابة) ، وذلك لاستخراج أكبر قدر ممكن من الإجابات، أو قد تكون مغلقة ذات بدائل مسبقة التحديد ، يمكن إحصائها بالوسائل الرياضية ، وعادة ما يتم استبيان عينه عشوائية من العاملين ، وليس العاملين بأكملهم .

بناء البرنامج التدريبي بناء على تحليل

شكل (١) تحسين فعالية الإدارة



أستواء وضبط التكاليف ، بما في ذلك تكاليف خدمات مرافق المياه . وبناءً على الوضع السابق ، فلابد لمرافق المياه من أن تصبح خلائقة ومجددة بصورة أكبر في اكتشاف طرق مبتكرة لزيادة كفاءة تشغيلها .

وقد أصبح لدى العديد من المراقبين بالفعل، برأى مكثفة لتدريب عاملهم في سبيل مجابهة التحدي السابق . وتأتي مجالات الإنتاج بالولايات المتحدة الأمريكية ٥ ، حيث تبلغ نسبة الميزانية

السكان وارتفاع مستويات التلوث ،
وإزدياد المطالبة بإجراءات أكثر صرامة
في المحافظة على الموارد المائية ، فإن
تكلفة توفير الكميات المناسبة من مياه
الشرب الصحية مأمونة الاستهلاك تتزايد
بمستمر . هذا بينما نجد في نفس

الوقت ، ان المستهلكين الذين يضغطون من أجل زيادة جهود المحافظة على الموارد المائية ، يطالبون بتشريعات ولوائح أكثر صرامة في مجال الصحة ووقاية البيئة ، نجد أنهم أصبحوا أكثر متاداة بضرورة

المبحث الثاني

تطوير برامج التدريب كمدخل

جديد في إدارة المرافق

دراسة تخطيطية على شركة نظم

الحياة الأمريكية

ويجب على مرافق المياه بلورها أن تعيد النظر في أساليبها القديمة في أداء أعمالها. حيث أنه مع زيادة شدة التشريعات واللوائح المنظمة لأعمال تلك المرافق، والزيادة المستمرة في

. وقد تم ترتيب الموضوعات بالاستعارة بناءً على الترتيب الهجائي (مثل القاموس) معاً للتأثير على النتائج .

ورغم أن حجم الشركة مهم باستخدام عينة كبيرة بسهولة ، إلا أن الإجراءات التي سوف يأتي شرحها يمكن تطبيقها على أي منظمة من أي حجم تقريباً . ويمكن الحصول على إجراءات تصميم برنامج محاسب بمقتضى من إدارة التدريب بنظم المياه الأمريكية عند الطلب .

"وذلك يطلب" How To Guide
Creating and Validating Relevant
Personal Development من
American Water Systems, 1025
Laurel Oak Rd > Voorhees, NJ
08043, USA.

جدول ١ استعارة تحليل الإحتياجات
بنظم المياه الأمريكية
موضوعات تخص الإدارة

الإرشادات / الأثر : على مقياس من ١
إلى ٥ ، ضع علامة x على الرقم المقابل
لأثر (أو التأثير المتوقع) لهذا الموضوع
على عملك ، حيث ١ = لا أثر على
الإطلاق ، ٢ = أثر ضعيف جداً ، ٣ =
بعض الأثر ، ٤ = أثر كبير ، ٥ =
يمكنني تعليمه للآخرين .

لغة القائمة ، وجاءت " إدارة التغيير " وتهيئ تكاليف التدريب " بعده قليل .

شركة نظم المياه الأمريكية تطور برنامج
التدريب الخاص بها :

استعدت الإدارة العليا لشركة نظم المياه
الأمريكية American Water System
خريف عام ١٩٩٢ ، لإدارة تنمية
القوى العاملة بها ، مهمة إعداد برنامج
تطوير أدارى جديد ، على أن يكون
مؤسساً على إحتياجات الشركة والمحددة
باستخدام الوسائل الإحصائية .

تم إعداد استعارة تحليل الإحتياجات
(جدول ١) في غضون شهرين .

وقد وزعت تلك الاستعارة على ١٨٠
من المشرفين الذين تم اختيارهم عشوائياً
من بين ١١٠٠ مشرفاً يعملون بنظم
المياه . وقد فضلت الإدارة العليا اللجوء
إلى استعارة أميتيان ذات أسئلة مغلقة ،
وتقوم بقياس كل من أثر الموضوع على
جانب معلومات المستجيب عنه على
مقياس رقى . وقد يسر هذا الحصول
على إجابات مجدولة لكل من الأربع
والأربعين (٤٤) موضوعاً التي تناولها
الأميتيان . قامت بصياغة هذه
الموضوعات لجنة مكونة من عشرة ممثلين
من مجالات وظيفية مختلفة داخل الشركة

التدريبية المعصمة للتدريب في تلك
المجالات الثلاثة مجتمعة أكثر من ضعف
نسبة الميزانية التقديرية المعصمة
للتدريب في تلك المجالات الثلاث يشمل
جميع المهارات . وقد وجد أنه من بين
١٣٣ منظمة عاملة في تلك المجالات
الثلاث فإن ٩٦ بالمائة منها تقدم تدريباً
في التنمية الإدارية و ٩٤ بالمائة منها
تقدم تدريباً في المهارات الأساسية
للحاسب الآلى ، ٩٢ بالمائة منها تقدم
تدريباً في المهارات الفنية ٧ .

ورغم هذه الإحصائيات البشورة عن
الوضع الحالي للتدريب في المرافق ، إلا
أن القائمين بالتدريب فيها مازالوا
يعتبرون أن أحد أهم المشاكل التي
تؤرقهم هي النظرة إلى جهود التدريب
على أنها ليست كلها مؤثرة على العمل
في المرافق . وقد صرح بهذا الرأي
صراحة أعضاء مجموعة المرافق التابعة
للجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية ،
أثناء المؤتمر السنوى للجمعية الذى انعقد
في عام ١٩٩٣ . وعندما طلب من
مدربي المرافق أن يسجلوا البسود
الرئيسية التي تستحوذ على اهتمامهم
التي تخص التدريب في العام المقبل مع
ترتيبها حسب أهميتها في قائمة ،
وضعوا " رفع كفاءة التشغيل بالقرب من

جدول رقم (١)

المعرفة ما هو مستوى معرفتك بهذا الموضوع	الأثر إلى أي حد يؤثر هذا الموضوع على عملك	الموضوع
غ.م ٥٤٣٢١	غ.م ٥٤٣٢١	(١) المراجعة (معرفة ما هي السجلات التي يجب الاحتفاظ بها وكيف يمكن التدوين لها للتمكن من أداء المراجعة جيداً) .
غ.م ٥٤٣٢١	غ.م ٥٤٣٢١	(٢) عمليات الميزانية التقديرية (فهم ما الذي يحدث لميزانيتك التقديرية بعد أن توك مكتبك) .
غ.م ٥٤٣٢١	غ.م ٥٤٣٢١	(٣) إدارة التغيير (مساعدة العاملين على التكيف مع التغيير بسرعة وكفاءة ، خصوصاً هؤلاء الموددين في قبول التغيير) .
غ.م ٥٤٣٢١	غ.م ٥٤٣٢١	(٤) تدريب العاملين (رفع مستوى العاملين : بالتقنين ، أو بنقل مهاراتهم أو بالأسلوبين معاً بفرض رفع مستوى العاملين بصورة واضحة .
غ.م ٥٤٣٢١	غ.م ٥٤٣٢١	(٥) قواعد السلوك (تعرف مضمونها، وتستخدمها بفعالية) .
غ.م ٥٤٣٢١	غ.م ٥٤٣٢١	(٦) مبادئ مراعاة الصالح العام (تعرف مضمونها وتستخدمها بفعالية) .
غ.م ٥٤٣٢١	غ.م ٥٤٣٢١	(٧) تدقيق الاتصالات (التأكيد أن الاحتياجات الحقيقية والصورة الحقيقية قد تم تفهيم للجميع) .
غ.م ٥٤٣٢١	غ.م ٥٤٣٢١	(٨) غط الاتصالات (إجراء الاتصالات بأكثر الطرق فعالية من الأفراد من العاملين) .
غ.م ٥٤٣٢١	غ.م ٥٤٣٢١	(٩) اتجاه الشركة (تجهيز أنفسنا بالتكنولوجيا والتعليم إلخ ... لدعم الأهداف الطويلة الأجل لنظم المياه الأمريكية) .

الأحد عشر باستثناء واحدة تركت في مهارات خاصة بالتعامل مع العنصر البشري (مثل الاتصالات ، التحفيز ، التشاور) . ولم تتضمن أيّاً من الموضوعات شديدة الأهمية أية مهارات فنية (كما في ذلك التكنولوجي المعقد) ، كما لم يتضمن إلا واحداً منها فقط موضوع يتدرج تحت بند المعرفة المتابعة (الدائمة للتغيرات فسي التشريعات واللوائح المنظمة) . ومن هذا يتضح أن التعامل مع الأفراد بفاعلية في أوقات التغير الاجتماعي السريع ، حتى يثبت

واحدة على نفس القياس. وقد برز من الدراسة نقطتان مثيرتان للاهتمام . كانت أولاهما أن أعلى إحدى عشر بدأ ، كانوا مجتمعين في ثمانية موضوعات محددة ، وكانت هذه الموضوعات مرتبطة ببعضها بدرجة كبيرة . كما جاء ترتيب الموضوعات الأكثر ارتباطاً ببعضها البعض (مثل التحفيز والروح المعنوية) شبه متطابق وذلك بصرف النظر عن موقعها الأصلي في استمارة الاستبيان .

أما النقطة الثانية فهي أن كل النقاط

وقد أظهرت نتائج الاحتياجات الموضوعات الرئيسية التي تحتاج إلى مزيد من التعليم ، من وجهة نظر المستجيبين بوضوح شديد . ومن ضمن إجمالي الاستمارات التي تم إرسالها والبالغ عددها ١٨٠ استمارة استبيان ، لم تلقى ١١٤ استمارة ملوئة (بواقع ٦٣٪) . وقد جاء أعلى الموضوعات ترتيباً (من حيث اهتمام المستجيبين به) أعلى بدرجة أعلى بدرجة واحدة فقط من الموضوع التالي له مباشرة (وذلك على مقياس من ١ إلى ٢٥) . كما جاءت الموضوعات العشر التالية في مجموعة ، كل منها يزيد عن الذي يليه بنقطة

الإدارية الحديثة بفعالية .

أما الفرصة الثالث فكانت تطويع قرين خاص بمحاكاة الأنشطة التجارية ، لاستخدامه في البرنامج ويتضمن قرين محاكاة هذا والذي يستغرق يوماً واحداً ، تصميم وبناء نظام للتوزيع وهيكله يدعمه لضخ المياه الملوثة أحياناً طوال ١٢ قدماً . وبالتعاون الوثيق مع مبتكر هذا النموذج تمكنت حركة نظم المياه الأمريكية ، من تطويع هذا التمرين لدعم الأهداف الثمانية للبرنامج الجديد . ويوضح التمرين لشاغلي المناصب الإدارية الطريقة التي يتعاملون بها مع بعضهم البعض أثناء تركيزهم على المهمة التي بأيديهم . والمهام الرئيسية التي يشغل بها المشاركون هي التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة ، أكثر من تلقى المحاضرات ، وتكوين المذكرات . لكن المهام تأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لهذا البرنامج التدريبي حيث ديناميكيات التعامل مع الأفراد هي للمهارة الأساسية المستهدف تعليمها هم . ويخرج المشاركون من البرنامج وقد ازداد تفهمهم لمهاراتهم السلوكية حيث أتيحت لهم الفرصة لملاحظة نمط سلوكهم الإداري في بيئة التدريب الخاطئة من ضغوط التحليلات التي تواجههم في بيئة العمل العادية . كما أنهم يكسبون رؤى فيما يتعلق بالسمات الحقيقية لتطبيق النظريات والفلسفات الإدارية الحديثة بدلاً من الإكفاء بتعليمهم نظرياً فقط .

الأعمال التي تتميز بالاستقرار هو تحد عام يواجه جميع المشاركين .

البرنامج التدريبي الإداري يوفّر عدة فرص لنظم المياه الأمريكية :

أتاحت عملية إعداد برنامج تدريبي يعلم ويدعم المهارات المطلوبة لقيادة فعالية التعامل مع الآخرين عدة فرص أمام شركة نظم المياه الأمريكية .

كانت أهم تلك الفرص هي تضمين جدول أعمال جورج و. جونسون ، الرئيس التنفيذي الأعلى للمنظمة ، ولقاء لكي يحدث المشاركين في البرنامج التدريبي الإداري ، عن رؤيته لمستقبل المنظمة . وقد خصص نصف وقت هذا الاجتماع على الأقل لأسئلة المشاركين . وقد صرح أغلب المشاركون أن قدرتهم على أداء دورهم كمديرين قد تحسنت بصورة ملموسة بعد سماعهم لرؤية رئيس الشركة فيما يتعلق بتجربة الشركة مستقبلياً من فمه مباشرة .

من الفرص الأخرى التي وفّرها البرنامج إتاحة الفرصة لاجتماع شاغلي المناصب الإداري بشركة نظم المياه الأمريكية من جميع أنحاء البلاد لمناقشة ودود الفعل التي أثارهاها الفلسفات الإدارية الحديثة . وذلك حيث قرأ كل من المشاركين واحدة من عدة فلسفات إدارية معاصرة سبق اختيارها ، وجاء إلى الاجتماع مجهزاً لمناقشة بمقنن يمكن تطبيق تلك الفلسفة على نطاق عمله أو عملها ، وما هي العقبات التي يجب التغلب عليها حتى يمكن استخدام هذه الفلسفة

والفرصة الرابعة التي أتيحت لنظم المياه الأمريكية ، هي تكريس يوم عمل كامل لموضوع الحوافز . ويؤكد هذا اليوم المكثف للتعليم على أن جودة وكمية العمل التي يحصل عليها المديرين من مرؤوسيهم تساوي في الغالب ما يقوم المديرين أنفسهم بدفعه ، سواء إرادياً ولا شعورياً . وقد تمت مناقشة طرق فعالة وإبتكارية لدعم السلوكيات المطلوبة بالتفصيل وبأسلوب متمسق . ويخرج المديرين من تلك المناقشات ، وقد تأكد تفهمهم لواحد من أعظم مبادئ الإدارة وهو أو الاتصال التي يتم تدعيمها إيجابياً يتم أدائها كما هو مطلوب . ومن القمص الأخرى ، التي أتاحها هذا البرنامج فرصة دعم المهارات المتعلقة بالسلوكيات الإدارية التي تم تدعيمها من خلال الدورات التدريبية السابقة الخاصة بالتنمية الإدارية ، وتطبيق هذه المهارات على مواقف جديدة . وعرة أخرى لمجد أن دراسات الحالات التي تم صياغتها لهذا البرنامج قد بنيت على أساس الموضوعات التي تم تحليلها من خلال تحليل الاحتياجات . وتم تكوين مجموعات صغيرة من المشاركين في البرنامج ، وقاموا باستخدام معلوماتهم عن الاحتياجات لتحفيز مختلف أنماط البشر في اقتران حلول ممكنة للسلوكيات المتشعبة .

التقييم يساعد على تحديد فعالية التدريب :
اختارت نظم المياه الأمريكية المشاركين في الخمس دورات التقييم في ١٩٩٣ كمتطوعين لإجراء دراسات التقييم عليهم . وقد تم تحديد العاملين المكونين لمجموعات

التحكم في نفس الوقت الذي فيه تحديد العاملين المرشحين للدراسة التدريبية .

ومجموعة التحكم هي مجموعة موازنة للمجموعة التي تتلقى التدريب ، وتتماثل صفات أعضائها بأكثر قدر ممكن ، مع صفات مجموعة المتدربين تقريباً ، ويكون لهم نفس السمات الوظيفية ، والخبرة العملية ، والموقع الجغرافي غل العمل بقدر الإمكان . وتكون درجات التقييم التي يحصل عليها أعضاء كلاً من المجموعتين ، قبل التدريب متساوية إحصائياً تقريباً ، في الظروف العادية . ويقاس تقييم ما بعد التدريب أثر العوامل الخارجية فقط بالنسبة لمجموعة الضبط (العوامل الأخرى بخلاف التدريب . أما بالنسبة للمجموعة المتدربة فإنه يقاس آثار كلاً من العوامل الخارجية والتدريب معاً .

ومن فإن الفروق ما بين قياسات كلاً من المجموعتين في تقييم ما بعد التدريب ، يمكن نسبتها إلى التدريب بدرجة كبيرة من الثقة .

أرسلت إدارة تنمية العاملين ، ١١٠ مجموعة استمارات استبيان ، في منتصف فبراير ، إلى حوالي ١١٠ من المشاركين في البرنامج التدريسي ومطلبهم تقريباً لأعضاء مجموعات التحكم المقابلة لهم . وكانت كل مجموعة تتكون من استمارة مخصصة للمشاركة ، واستمارة يملأها مدير من المستوى الأعلى للمشاركة (مشرف) ، يختاره المشارك بنفسه ، واستمارة ثالثة يملأها أحد مروعسى المشارك أيضاً يختاره المشارك ، أو يختار

زميل مساو له في حالة ما إذا لم يكن رئيساً لفريقه . وقد تم استرداد أكثر من ٧٧٪ من استمارات الاستبيان الأساسية (قبل التدريب) التي أرسلت للمشاركين ، و ٦٢٪ من تلك التي أرسلت لأعضاء مجموعات التحكم المقابلة . كما تم أيضاً استرداد أكثر من ٥٩٪ من مجموعات استمارات المتابعة (بعد التدريب) التي أرسلت للمتدربين ، و ٤٦٪ من تلك التي أرسلت لأعضاء مجموعات الضبط . وقد أوضح التقييم الإحصائي ، الذي تم على مجموعات الاستمارات التي تم استردادها ، أن قياسات المجموعتين (المجموعة المشاركة ومجموعة التحكم) متساويتين بصفة أساسية * . وكانت هذه الحقيقة الإحصائية مهمة للدراسات التي تجريها نظم المياه الأمريكية ، حيث لم يظهر أن القدرات القيادية ، لأي من أعضاء مجموعات المتدربين ولا مجموعات التحكم المقابلة ، تتفوق بصورة ملموسة عن الأخرى قبل التدريب . وبناء عليه فإن الاختلافات التي سوف تظهر بينهما بعد التدريب يكمن نسبتها إلى التدريب ، لا إلى وجود اختلافات شخصية ما بين افراد المجموعتين .

أما تقييم ما بعد التدريب فقد أجرى على مجموعات المشاركين ، بعد ستة أسابيع من انتهاء الدورة التدريبية الخاصة بكل . وبالنسبة لمجموعات التحكم فقد أجرى تقييم ما بعد التدريب عليهم جميعاً بعد انتهاء البرنامج التدريسي الأخير بستة أسابيع أيضاً . وقد أظهر تقييم ما بعد التدريب .

(شكل ٣) أنه لم يحدث تغيير يذكر في القدرات القيادية المدركة بالنسبة لمجموعات الضبط فيما بين التقييم الذي تم في إبريل وذلك تم في أغسطس # .

* أوضح مؤشر ويتني - مان الإحصائي أن الدرجات المجمعة للمجموعة المشاركة مساوية للدرجات المجمعة لمجموعة التحكم بنسبة ثقة ٥٪ .

أوضح مؤشر ويتني - مان الإحصائي أن الدرجات المجمعة لمجموعات التحكم في إبريل الأربع والأربعين (٤٤ سؤالاً) مساوية للدرجات المجمعة لهم في أغسطس ، وذلك بنسبة ثقة ٥٪ .

الأسئلة

أما بالنسبة للمجموعة المشاركة في التدريب فقد زادت قدراتهم الإدارية المدركة بالنسبة لجميع أسئلة الاستبيان الأربع والأربعين # . في كل من الأهداف الرئيسة للبرنامج جاء قياس سؤال واحد على الأقل من الأسئلة التي تقيس السلوك ، مرتفعاً عن قياسه لما قبل التدريب بما يزيد عن ٧,٨٪ وتظهر الزيادات التالية في القياسات ذلك :

- توصل أهداف فريق العمل - ٨,٨٪ (رأى يوصل أهداف فريق العمل للرئيس المناسب ؛ سؤال ٣ في استمارة التقييم) .
- يرفع من كفاءة تلقى الاتصالات - ٧,٩٪ (يوصل المعلومات بسرعة كافية لتمكين الآخرين من أداء مهامهم في الوقت المناسب ؛ سؤال ٨) .
- يحفز العاملين - ٩,٤٪ (يحثهما

السلوكيات الخاصة في زيادة فعالية . ومن الواضح أنه حين يترك المشاركون في التدريب أن المعلومات مهمة ، فإنهم يتعلمونها . وفي حالة التدريب الإداري السابق فإنه قد تم تحديد المعلومات المهمة بالنسبة للإدارة ، باستخدام تحليل الاحتياجات ، ثم تم تصميم برنامج حصصاً لتلبية تلك الاحتياجات . وكانت آثار هذا البرنامج في مجال العمل ملموسة وقابلة للقياس .

المراجع :

- (١) العروة التجارية الصناعية ، مركز البحوث "التدريب وأهميته للعاملين بمندقات الأعمال السعودية" السعودية ١٩٨٣ .
- (2) " HOW TO GUIDE CREATING AND UALIDATING RELLLLEVANT TRAINING" PERSONNEL DEVELOPMENT . AMERICAN WATER SYSTEMS, VORHEES, NJ , USA . 1988
- (3) ROBERTS , K. H., AND HUNT, A.M. "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR" PWS - KENT, BOSTON 1991
- (4) HODGETTS , R.M. "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, THEORY AND PRACTICE, "MACMILLAN, N. Y. 1991
- (5) KOSSEN , S. , "THE HUMAN SIDE OF ORGANIZATIONS" , HARPER COLLINS, N. Y 1991
- (6) SZILAGYI , A. D. , AND WALLACE , M. J. "ORGANIZATIONAL" BEHAVIOR AND PERFORMANCE, "SCOTT , FORESMAN AND CO. , ILLINOIS , 1990
- (7) WHITE , D. - AND BEDNAR, D., "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: UNDERSTANDING AND MONAFING PEOPLE AT WOTK " ALLYN AND BACON , BOSTON , 1990

حدث في المجالات التي كان مطلوباً إحداث أكبر التغيرات بها .

وساعدت الأسئلة التي سجلت إجاباتها أقل مستويات الزيادة ، على تأكيد الثقة والعناية التي أجريت بها الدراسة . فمن ضمن خمس مجالات ، كانت الزيادة فيهم غير كبيرة إلى حد اعتبارها ذات أهمية ، بدأت أربعة مستويات منها (قبل إجراء البرنامج) عند مستويات تعتبر عالية بصورة غير عادية . (٣,٨٧ ، ٣,٧٩ ، ٣,٨٧ ، ٣,٨٧) وذلك على مقياس من خمس درجات . وبعد انتهاء البرنامج التدريسي الإداري ، زادت المقاييس الخاصة بتلك المجالات الأربعة ما بين ٠,١٥ و ٠,١٥ نقاط ، وهو ما تعتبر طبيعياً في مجال التدريب ، حين تكون المقاييس الابتدائية مرتفعة إلى هذا الحد . أما المجال الخامس الذي لم تأت الزيادة فيه كالية لاعتبارها ذات أهمية ، فكان الوقت الذي مر غير كاف لتوقيع ملاحظة التغير المطلوب .

(حيث كان السؤال مدى العناية التي بذلت في هذه الأسبوعيات . حيث في حالة ظهور إختلاف إحصائي ذو بال ، في حين أنه من المستحيل منطقياً ملاحظة تغير في تلك الفترة القصيرة ، بالنسبة لهذا السؤال بالذات ، فإن بقية الدراسات كانت ستصبح موضع شك ، لكن بما أن نتائج هذا البند متمشية مع ما هو متوقع له فإن ذلك قد دعم من مصداقية الدراسة ككل .

الخلاصة

أهم نتيجة يمكن استخلاصها من تقييم التطبيق هي أن التدريب - الذي تم ربطه جيداً باحتياجات المنظمة - يؤثر في

يؤديه الأفراد بطريقة سليمة ويزودهم بالتدريب الإيجابي : سؤال ١٣) .

- أسلوبه في الاتصال مثالي - ٨,٨٪ (بإثبات ما بين الرسالة الشفوية التي يرسلها وبين حركات جسده حين يتعامل مع الجمهور ؛ سؤال ٣٧) .
- يطبق أكثر الأساليب الإدارية فعالية - ٩,٨٪ (يضع حلولاً مبتكرة من خلال تطبيقه لأحداث الفلسفات الإدارية ؛ سؤال ٢٥) .
- توجيه الأسئلة دون معلومة - ١٠,٩٪ (يخلق جواً يشجع الآخرين على سؤال الأسئلة الخاصة ؛ سؤال ٢٥) .
- يفرض السلطات للمرؤوسين - ٧,٨٪ (يتابع المهام التي فوضها على فترات مناسبة ؛ سؤال ٣٤) .
- يحافظ على إحزام العاملين للقانون - ١٠,٤٪ (يعقد مقابلات فعالة لتقييم الأداء ويلتزم بإداء مهام التقييم ؛ سؤال ٢٩) .

وقد زادت القياسات الخاصة بكل الأسئلة الخمسة التي تتناول السلوكيات الخاصة بالحوافز بنسب تتراوح من ٨,١٪ إلى ٩,٤٪ ، مما أظهر أثر وأهمية برنامج تخصيص برنامج تدريسي إداري ثالث لهذا الموضوع بمفرده .

وقد أكد حجم التغير الحادث بعد التدريب، مع عدم وجود أثر للعوامل الخارجية على سلوك العاملين أثناء أدائهم لواجباتهم الإدارية ، أن برنامج التدريب الإداري يؤثر إيجابياً على قدراتهم القيادية . كما أظهرت الدراسة الخاصة بتقييم التدريب أن التغير



أستخدام الأساليب الكمية لتحديد حد الاحتفاظ في تأمينات الممتلكات والمسؤولية المدنية تجاه الغير بالقطري على فرع تأمين الحريق

إعداد

دكتورة / نادية أحمد حسن

مدرس بقسم الرياضة والإحصاء والتأمين
كلية الإدارة - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

دكتور / محمد وحيد عبد الباري

أستاذ مساعد بقسم الرياضة والتأمين
كلية التجارة - جامعة القاهرة

تقديم :

تعتبر قاعدة إنشاء الخطر من القواعد الفنية للتأمين والتي يجب توافرها في الخطر حتى يكون قابلاً للتأمين^(١) ويقصد منها إن يكون الخطر منتشر جغرافياً أو مالياً لأو بالنسبة لظاهرة الخطر أي لا يكون الخطر مركز جغرافياً أو مالياً أو بالنسبة لظاهرة الخطر حتى لا يؤدي تحقق ظاهرة الخطر المؤمن منه في صورة حادث خسارة مالية مركزة قد لا تستطيع منشأة التأمين تحملها أو قد يؤدي تحققها في صورة حادث لمشاكل مالية لانشأة التأمين أو التأثير على صحة منشأة التأمين في السوق المحلي . ولكن تحت ضغط المنافسة بين منشآت التأمين وخوفاً من ضياع العمليات التأمينية من منشأة التأمين . كذلك نتيجة طلب أصحاب الأخطار الكبيرة الحجم ورغبة من المنشأة للحفاظ على عملها . بالإضافة لذلك فإن من سمات الاقتصاد الذي نعيشه في هذه الأيام هو كبر حجم الأصول وتركز هذه الأصول في منطقة جغرافية واحدة مع أن معظم هذه الأخطار من الأخطار الجيدة نوعاً ما نظراً لما يتميز به الوقت الحاضر من فاعلية

وكفاءة وسائل الوقاية والتمنع وقدرتها على التأثير في عناصر الخطر سواء احتمال تحقق ظاهرة الخطر في صورة حادث أو حجم الخسارة المالية المترتبة بالاضافة لرغبة أصحاب الاخطار واغلبهم من الفنيين للتفرغ لأعمالهم الفنية حتى يتكروا فيها مع نقل عبء الأخطار التي يتعرضون لها لشخص آخر يكون قادراً على إدارة هذه الأخطار بالفضل أسلوب يمكن .

كما إن من السمات الخاصة بالتأمين التجاري تحصيل تكلفة حزمة الحماية التأمينية من طالب التأمين مقدماً وهو ما يعرف بقسط التأمين^(٢) وهذا القسط غير قابل للتصليد خلال مدة التأمين وحيث أن العامل المؤثر في تحديد هذا القسط هو كيفية تحديد نصيب هذا القسط من الصيغيات المستحقة عن مطالبات الفرض الذي يقع فيه نوع التأمين المطلوب ويعرف ذلك على حيرة منشأة التأمين السابقة والإحتمالات الفعلية - الماضية - عن احتمال حدوث الحادث وحجم الخسارة المالية المترتبة للخطر المؤمن منه وحتى يقل الإغراق بين الإحتمالات الفعلية - الماضية - والإحتمالات الظاهرية - المتوقعة -

يجب توافر عدد كبير من الوحدات المعرضة لنفس ظاهرة الخطر لذا فإن منشأة التأمين تحاول قبول أكبر قدر ممكن من العمليات التأمينية المعرضة عليها حتى تقرب من الإحتمالات الفعلية^(٣) وبالتالي لا تعرض منشأة تأمين لمشاكل مالية سواء من ناحية عدم كفاية الأقساط لسداد الالتزامات المستحقة عليها أو تعرض لفقدان السوق لزيادة قيمة الأقساط الخاصة بها عن الأقساط التي تقدمها منشآت التأمين الأخرى.

أيضاً فإن منشأة التأمين تحاول بقدر الإمكان الحفاظ على سمعتها في السوق وذلك بالإقلال بقدر الإمكان من العمليات المرفوضة بقصر هذا الرفض على العمليات الرديئة فقط أو غير القابلة للتأمين أو التي يكون التأمين غير ذي جدوى بالنسبة لها حتى لا تكون منشأة التأمين عرضة لاهتزاز مقدراتها التأمينية لدى عملائها أو العملاء المستثمرين .

لذلك فإن منشأة التأمين في الوقت الحالي وفقاً للعوامل السابق ذكرها تضطر لقبول أخطار مركزة مالياً أو جغرافياً أو بالنسبة لظاهرة الخطر . وبالتالي فإنها تكون معرضة لخطر مواجهة خسائر

مالية مركزة قد لا تستطيع تحملها أو قد تزيد لمشاكل مالية لها أو تؤثر على سياساتها الإستثمارية أو سمعتها في السوق المحلي وتقوم منشأة التأمين بمواجهة هذا الخطر بأساليب مختلفة :-
 أ - المشاركة في التأمين^(١)
 ب - إعادة التأمين^(٢)

ومع اختلاف الأساليب من الناحية القانونية إلا أنها يتفقان معاً من الناحية الفنية وهي احتفاظ منشأة التأمين المباشر بحصة معينة تتناسب مع إمكانياتها وقدراتها المالية والفنية والعازل عن باقي العملية التأمينية لشركات تأمين أخرى - سواء كانت شركات تأمين مباشرة أو شركات متخصصة في إعادة التأمين - نظير التنازل من جانبها عن حصة من قسط التأمين الذي حصلت عليه من المؤمن له مقابل تحمل المؤمن التنازل له بحصة من التعويضات لتسوية المطالبات المستحقة في حالة تحقق الحادث المؤمن منه وفقاً لبنود الاتفاق بينهما .

المشكلة محل البحث :

كيفية تحديد حد الاحتفاظ المناسب للمؤمن الأصلي بما يتضمن تحقيق الأهداف التالية :-

- ١ - أن يتناسب هذا الحد مع قدرة المؤمن الأصلي الإستيعابية وبالتالي عدم تعرضه لأعباء مالية لا يكون قادراً على تحملها .
- ٢ - أن يكون هذا الحد كافياً للمنشأة للحصول على أكبر قدر ممكن من قسط التأمين حتى تتوافر للمنشأة السيولة الكافية لتحقيق أغراضها المختلفة وعدم التأثير على سياساتها الإستثمارية .
- ٣ - تحقيق التوازن في عمليات منشأة التأمين وعدم وجود إغلاقات كبيرة بين الإحتمالات الفعلية والإحتمالات المتوقعة .

الهدف من البحث :

إقترح أسلوب علمي كمي لتحديد حد الاحتفاظ في منشأة التأمين بالنسبة

لتأمينات المعملكات والمسؤولية المدنية بالتفصيل على فرع الخريف بإعداد في الأعمار معظم العوامل الكمية المؤثرة في تحديد حد الاحتفاظ والإقتصاد بقدر الإمكان عن الأساليب الشخصية التي تعتمد على شخصية معتمد القرار في إعادة التأمين والتي تختلف باختلاف شخصية معتمد القرار بما يتضمن الإستقرار لسياسة إعادة التأمين في منشأة التأمين وعدم إحتفاظها بشخصية معتمد القرار .

أهمية البحث :

١ - على المستوى القومي :

١ - حماية الاقتصاد القومي من المخزرات الاقتصادية السلبية نتيجة تعرض الاقتصاد القوي لكرارث في حالة زيادة هذا الحد عن المستوى المناسب وبالتالي عدم مقدرة منشأة التأمين المحلية لتحمّل نتائج هذه الكوارث بالنسبة للحد الاحتفظ به لديها^(٣) .

٢ - الحفاظ على عدم تسرب العملات الأجنبية للخارج في صورة القساط وإعادة تأمين صادر عاجلي وذلك في حالة إغراض حد الاحتفاظ عن المستوى المناسب مما يؤثر على ميزان المدفوعات القومي .

٣ - ضمان الاستقرار لسوق التأمين المحلي وعدم تعرض منشآت التأمين المحلية لمشاكل مالية تهدد قدرتها على الاستمرار في السوق .

ب - على مستوى منشأة التأمين :

١ - ضمان الاستقرار المالي لمنشأة التأمين وبالتالي زيادة قدرتها التبرية ورسم سياساتها المالية وتحقيق التوازن المطلوب بين التناقضات الفنية الناعلة والتناقضات الفنية الخارجة وبالتالي زيادة قدرتها على رسم السياسة الإستثمارية لها وتوفير الإستقرار والضمائم لها .

٢ - عدم تعرض المنشأة فترات إقتصادية كبيرة ناشئة عن الإنحراف بين الإحتمال الفعلي والمتوقع لحدل الخسارة الفني بها .

٣ - ضمان الحصول على أكبر قدر ممكن من قسط التأمين وعدم التنازل عنه بما يجب لها

الحصول على أكبر عائد مناسب من وراء العمليات التأمينية التي تقوم بها .

ج - على مستوى المؤمن لهم :-

١ - ضمان توافر المقدرة الكافية لمشأة التأمين على سداد التعويض المناسب له عن المطالبات المستحقة نتيجة تحقق الحادث المؤمن منه في الوقت المناسب .

٢ - توافر الحماية التأمينية المناسبة للمؤمن له بالتكلفة المناسبة والعادلة .

فروض البحث :

١ - هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تحديد حد الاحتفاظ بمنشأة التأمين وهذه العوامل معظمها قابل للنقاش الكمي .

٢ - يمكن إقترح نموذج رياضي لتحديد حد الاحتفاظ بمنشأة التأمين يحقق الأهداف التي تسعى منشأة التأمين لتحقيقها من وراء عملية إعادة التأمين وكذلك بإعداد في الإحصاء القيود المفروضة على معتمد القرار عند هذا الحد .

أسلوب الدراسة :

تعتمد الدراسة في هذا البحث على أسلوبين متكاملين .

الأسلوب الأول أسلوب مكتبي ويعتمد على الإطلاع والإلمام بمعظم الأبحاث والكتابات السابقة في هذا المجال .

الأسلوب الثاني أسلوب إحصائي ويعتمد على جميع البيانات اللازمة لتطبيق النموذج المقترح .

منهج البحث :

تتقسم الدراسة في هذا البحث إلى مقدمة ومبحثين كما يلي :-

- ١ - مقدمة .
- ٢ - البحث الأول حد الاحتفاظ والعوامل المؤثرة فيه .
- ٣ - البحث الثاني النموذج الرياضي المقترح .
- النتائج والتوصيات .
- الملاحق .

حدود البحث :

ستقتصر الدراسة في هذا البحث على شركات قطاع الأعمال نظراً لأنها تمثل حوالي ٨٠٪ من حجم الإصدارات التأمينية

في السوق اخلى وذلك لفترة ١٠ سنوات من ٨٩/٨٨ وحتى سنة ٩٨/٩٧ .

مقدمة :

تتسم تأمينات الممتلكات والمسئولية بمجموعة من السمات التي تميزها عن تأمينات الحياة سواء من ناحية الأخطار المؤمن منها . أو من

ناحية واليات التأمين التي تقدمها^(١) . وهذه السمات هي التي تفرض عليها استخدام أسلوب مختلف عن تأمينات الحياة . ويحيز تأمين الحريق والحوادث المتحالفة معه واحداً من الفروع الخاصة بتأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية . والجدول التالي يوضح

أقسام تأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية بفروعها المختلفة والأقسام تأمين الحريق والحوادث المتحالفة والأهمية النسبية لتأمين الحريق والتطور الذي حدث لهذه الأقسام خلال سلسلة زمنية .

جدول (١)

أقسام تأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية وأقسام تأمين الحريق

خلال الفترة من ٩٣/٩٢ إلى ٩٨/٩٧

السنوات	القسام تأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية	أقسام تأمين الحريق (٢)	١ : ٢ النسبة	تطور أقسام التأمينات والممتلكات والمسئولية المدنية	تطورات أقسام تأمين الحريق
٩٣/٩٢	٩١٦١٩٢	٢٢٤١١٧	٢٤,٥	---	---
٩٤/٩٣	١٠٩٣١٤٩	٢٦٥٦٢١	٢٤,٣	١١٩,٣	١١٨,٥
٩٥/٩٤	١٣٠٢٨٢٥	٢٨٣٨٥٥	٢١,٨	١٤٢,٢	١٢٦,٧
٩٦/٩٥	١٣١٧٥١٧	٢٨٢٤٣٧	٢١,٤	١٤٣,٨	١٢٦,٠
٩٧/٩٦	١٣١٠٨١٧	٢٧٦٣٠٨	٢١,١	١٤٣,١	١٢٣,٣
٩٨/٩٧	١٣٥٣٧٢٨	٣٠٢٣٩٧	٢٢,٣	١٤٧,٨	١٣٤,٩

المصدر : الكتاب الإحصائي السنوي عن نشاط سوق التأمين في جمهورية مصر العربية . الهيئة المصرية للرقابة على التأمين : السنوات ٩٣/٩٢ إلى ٩٨/٩٧ .

الممتلكات والمسئولية المدنية مما يظهر أهمية تأمين الحريق كفروع من فروع هذا النوع من التأمين . كذلك فإن الجدول التالي يوضح معدل الخسارة الفنى في كل من تأمين الحريق وتأمين الممتلكات والمسئولية المدنية .

من الجدول السابق يلاحظ أن أقسام تأمين الحريق لم تقل في أى سنة من سنوات الدراسة عن ٢١,١٪ من إجمالي أقسام تأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية مما يشير إلى أقسام تأمين الحريق تمثل أكثر من ٢١٪ من أقسام تأمينات

جدول (٢)

معدل الخسارة الفنى في تأمين الحريق وتأمينات الممتلكات والمسئولية المدنية

خلال الفترة ٩٤/٩٣ - ٩٨/٩٧

الطعن	البدل	السيارات	السيارات	الهندسي	الحوادث	الطيران	أجسام	النقل	النقل	الحريق	القسام تأمينات
٪	٪	تكميلي	إيجاري	٪	٪	٪	السلن	الداخلي	البحري	٪	السنة
---	---	٦٦,٥	١٧٩,٣	٨٧,٥	٤٩,٢	٥٦,٨	٣٧,٧	٢١,٥	٢٣,٥	٤٤	٩٤/٩٣
٩٦,٧	٢١٧,١	٦٠,٠٠	١٢٤,٤	٢٦,٤	٤٨,٤	١٦٥,٩	٣٢,٤	٤٥,١	٤٥,٦	٣٧,٩	٩٥/٩٤
٨٠,١	٨٧,٨	٧٧,٢	١٨٣,١	٤,٦	٢٣,٦	٢٥,٠	٥٣,٦	٩٢,١	٣٣,٣	٢٩,٩	٩٦/٩٥
١١٢,٨	٢٣٥,٥	٦٤,٠٠	٦١,١	٢٠٦,٤	٩٢,٥	٥٠,٥	١٢٣,٢	٣١,٥	٢٤,٩	٢٩,٤	٩٧/٩٦
٩٠,٤	---	٥٢,٢	٨٠,٧	١٠٣,٨	١٢,٣	---	٦٨,٦	٣٢,٩	٢٥,٨	٦٤,٨	٩٨/٩٧
٩٥	١٣٥,١	٦٣,٣٩	١١٢,٣٧٥	٨٥,٣	٤٤,٥	٦٠,٣٥	٦٩,٤٥	٣٩,١٢٥	٣٢,٤	٤٠,٥	س ٪

المصدر : الكتاب السنوي عن نشاط سوق التأمين في جمهورية مصر العربية . الهيئة المصرية للرقابة على التأمين : عن السنوات السابقة .

الحريق في السوق اخلى . والجدول التالي يوضح نتائج عمليات تأمين الحريق من حيث معدل الخسارة الفنى ومعدل مصروفات الإنتاج ومعدل المصروفات الإدارية ومعدل عائد استثمار أموال تأمين الحريق والفاصل أو العجز في هذا الفرع .

يلاحظ أن الوسط الحسابي لمعدل الخسارة الفنى لتأمين الحريق خلال سنوات الدراسة ٤٠,٥٪ ويعتبر هذا المعدل من أفضل معدلات الخسارة الفنية بإستثناء النقل البحري والنقل الداخلى مما يشير إلى سلامة نتائج عمليات تأمين

جدول رقم (٣)
نتائج الأعمال في فرع تأمين الحريق خلال القوة
عن الإكتتاب المباشر

البيان	معدل الاقساط	معدل الاستثمار	اجمالي ١ + ٢	معدل الخسارة الفني	معدل مصرفوات الائتاج	معدل المصرفوات الإدارية	اجمالي	الفاصل أو العجز
٩٤/٩٣	١٠٠	١١,٧	١١١,٧	٤٥,١	٢٧,٣	٦,٥	٧٨,٩	٣٢,٢
٩٥/٩٤	١٠٠	١١,٦	١١١,٦	٣٧,٩	٢٦,٦	٧,٨	٧٢,٣	٣٩,٣
٩٦/٩٥	١٠٠	١٠,٣	١١٠,٣	٢٧,٩	٣٤,٦	٨,٩	٨١,٤	٢٨,٩
٩٧/٩٦	١٠٠	١٠,١	١١٠,١	٢٩,٤	٣٧,٠	٩,٦	٧٦,٠	٣٤,١
٩٨/٩٧	١٠٠	١٠,٣	١١٠,٣	٦٤,٨	٣٥,٠	١٠,٠	١٠٩,٨	٠٠,٥

المصدر : الكتاب الإحصائي السنوي . مرجع سابق .

الأنواع وفقاً لخبرة شركة التأمين في هذه الفروع وطبقاً لنتائج الإكتتاب التأميني الفعلية لهذه الشركات .

٢ - الموافقة على تكوين شركات تأمين جديدة برأسمال خاص بالكامل كان مصرياً بالكامل أو برأسمال مصري أجنبي وبدء ممارسة عمليات بالسوق المصري المحلي سواء في مجال تأمينات الممتلكات والمستولية المدنية أو تأمينات الأشخاص .

٣ - السماح بتكوين شركات إعادة تأمين متخصصة مملوكة بالكامل لرؤوس أموال أجنبية .

وهذه التدابير التي طرأت على قوانين الإشراف المصرية من شأنها أن تزيد من حدة المنافسة بين شركات التأمين العاملة في السوق المحلي وسوف تتزايد هذه المنافسة بهذه التدابير إلى أن يتم التوازن داخل السوق .

وتجاء هذه المنافسة ستجذب الشركات العاملة في السوق المحلي نفسها مضطرة لزيادة معدلات الاحتفاظ مع ضرورة الالتزام بالقواعد الفنية لتحديد هذه المعدلات والتي سوف يكون لها أكبر الأثر في تحديد الطاقة الإستيعابية للسوق المحلي المصري .

تعريف الاحتفاظ :

الاحتفاظ هو تلك القيمة التي تقوم شركة التأمين بإحتجازها لصالحها من

التأمين لا يعرف بالحدود الجغرافية بين الدول . مما دعى البعض بنادى بدولية التأمين ويتم تحقيق هذا القرض عن طريق إعادة التأمين الخارجي .

ولقد شهدت القوة الأخيرة العديد من التطورات الأساسية في المجال الاقتصادي بجمهورية مصر العربية بخصوص برنامج الإصلاح الاقتصادي وهذه التطورات كان لها أكبر الأثر على قطاع التأمين التجاري والذي مر بالعديد من التطورات المؤثرة وذلك قهضاً لإنضمام مصر لاتفاقية تحرير التجارة والخدمات الدولية

- الجات - وما تبع ذلك من عمليات قانون على الإشراف والرقابة على سوق التأمين بمصر رقم ١٠ لسنة ١٩٨١ وذلك بالقانون ١٥٦ لسنة ١٩٩٥ والقانون رقم ١٥٦ لسنة ١٩٩٨ وذلك بإزالة أية قيود كانت مفروضة على ملكية القطاع الخاص - المصري والأجنبي - لشركات التأمين وإعادة التأمين المصرية كبدائية لإشراك عملية خصخصة شركات التأمين المصرية وإعطاء الفرصة للمواطنين في الإستثمار في شركات التأمين . وتلخصت هذه التطورات فيما يلي :-

١ الإستغناء عن التصريفات الموحدة لبعض أنواع التأمين والاعتماد على إيجاد تسعير مستقل لكل شركة تأمين في هذه

يلاحظ أن فرع تأمين الحريق يحقق فائض في جميع سنوات الدراسة . كذلك فإنه من الناحية الفنية فإن وثيقة تأمين الحريق تقدم خدمة الحماية التأمينية من خطر الحريق ويمكن أن يضاف لها خطر أو أكثر من الأخطار التالية كالمصاعقة ، الانفجار ، الشغب والإضطرابات الأهلية ، المسئولية المدنية تجاه الغير من خطر الحريق ، خسائر التوقف عن العمل الناشئة عن الحريق ، الزلازل ...

المبحث الأول

حد الاحتفاظ والعوامل المؤثرة فيه

من المتعارف عليه أن التأمين كنظام تعتمد فكرته الأساسية على أن يتم توزيع الخسارة المالية التي تلحق ببعض المشتركين في هذا النظام نتيجة تحقق الحادث المؤمن منه على ككل المشتركين في النظام وفقاً لدرجة الخطورة التي يعلها كل منهم ، أو هو إحلال خسارة مالية محدودة مؤكدة - قسط التأمين - بمسارعة مالية كبيرة بمعملة الحدوث^(١) .

وهو نوع من التكافل الاجتماعي المنظم بين الأشخاص المعرضين لنفس ظاهرة الخطر . وحتى يأتي التأمين بشماره الفعلية يجب توافر أكبر عدد ممكن من الوحدات المعرضة لنفس ظاهرة الخطر لقرب من قانون الأعداد الكبيرة . وبالتالي فإن

العمليات التأمينية المباشرة أو غير المباشرة قبل القيام بإعادة التأمين . أو هو القيمة القصوى للإلتزام الذي تقررته كل شركة تأمين وفقاً لإمكاناتها وقدراتها لكل خطر تقوم بعمارة التأمين فيه .

وهذا التعريف يختلف عن تعريف الطاقة الاكتتابية لشركة التأمين والتي تتمثل في مجموع المبالغ التأمينية المعاد تأمينها مضافاً لها ما احتفظت به الشركة لنفسها وذلك بالنسبة لخطر معين .

وتعرف الطاقة الاكتتابية على مقسرة شركة التأمين في التنازل عنه للغير من الأخطار المقبولة عن طريق إعادة التأمين وقدرتها على الإحتفاظ بالخطر . وبالتالي فإن الطاقة الاكتتابية تكون أكبر من الإحتفاظ أو مساوية له في حالة الإحتفاظ الكلي للخطر .

ويتوقف تحديد الإحتفاظ بشركة التأمين على مجموعة من العوامل المختلفة يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع من العوامل :-

- ١ - العوامل الداخلية المؤثرة في حد الإحتفاظ .
- ٢ - العوامل الخارجية المؤثرة في حد الإحتفاظ .
- ٣ - العوامل الخاصة بمتخذ قرار إعادة التأمين في منشأة التأمين .

أولاً : العوامل الداخلية المؤثرة في

تحديد حد الإحتفاظ

وهي مجموعة العوامل الخاصة بشركة التأمين وتختلف من شركة تأمين لشركة

مركزها المالي أو الإحتياط حساباً مستقلة متوقفة أو لزيادة القدرة الإستيعابية للشركة أو تمهيداً لزيادة رأس المال بتحويل كل أو جزء من هذه الإحتياطيات لرأس المال . ومن هذا المنطلق يميل البعض إلى إضافة مخصص التقلبات العكسية والذي يتم تكوينه في السنوات التي يقل فيها معدل الخسارة الفنى عن متوسط معدل الخسارة الفنى لثلاث سنوات السابقة مباشرة^(٢) للسنة

التي يعد عنها الحسابات الختامية حيث يتم تكوينه بالفرق الموجب بين متوسط معدل الخسارة الفنى عن ثلاث سنوات السابقة ومعدل الخسارة الفنى الذى يحسب السنة حيث أن معدل الخسارة الفنى الذى حسب على أساسه قسط التأمين يتم تقديره على أساس متوسطات وهذه المتوسطات لا تحقق التوازن إلا في الأجل الطويل وبالتالي يتم الإحتياط بجزء جزء من أرباح السنوات التى يكون فيها معدل الخسارة الفنى أقل من المتوقع لمواجهة السنوات التى يكون فيها معدل الخسارة الفنى أكبر من المتوقع ولذا يرى أصحاب هذا الرأي أن هذا المخصص القرب للإحتياطى من المخصص لأن الهدف منه هو مواجهة خسائر المالية المتوقعة في المستقبل .

أخرى وفقاً لظروفها الداخلية . وهذه العوامل ليست ثابتة بل تتغير وفقاً للظروف الخاصة بشركة التأمين . وهذه العوامل قابلة للتعديل ويمكن التأثير وفقاً لما تراه الجمعية العمومية لهذه الشركة أو من تتيه عنها في إدارة هذه الشركة . وهذه العوامل يمكن حصرها فيما يلي:-

- ١ - المركز المالي لإنشاء التأمين .
- ٢ - الانحراف عن متوسط مبلغ التأمين للوثيقة .
- ٣ - خبرة شركة التأمين في هذا الخطر .
- ٤ - درجة الخطورة للخطر المقبول تأمينه .
- ٥ - حجم العمليات التأمينية المقبولة .

١ - المركز المالي لشركة التأمين

من المتعارف عليه أن شركات التأمين منشآت ذات ثقة مالية أى أن التعامل معها يتم بناء على الثقة في المركز المالي لها^(٣) . حيث أن التأمين يعتبر خدمة مستقبلية وأن الإلتزام شركة التأمين تجاه مجتمع المؤمن فهم يكون مستقبلي ولذا يجب أن تتوافر الثقة في مقبولة هذه الشركة في الوفاء بالتزاماتها تجاههم في المستقبل . ويقصد بالمركز المالي لشركة التأمين صافي حقوق الملكية - حقوق حملة الأسهم التي تصدرها شركة التأمين - . وتتمثل في رأس المال مضافاً إليه الإحتياطيات الرأسمالية التي تكونها الشركة وتعتبر حيز من الأرباح لتدعيم

كذلك فإن المخصص الإضافي يتم تكوينه لمواجهة الخسائر المالية المتوقعة في المستقبل . وبالتالي فإنه لغرض البحث يتم تحديد حقوق المساهمين المعدلة وفقاً للمعادلة التالية :

$$\text{حقوق المساهمين المعدلة} =$$

رأس المال + الإحتياطيات الرأسمالية + مخصص التقلبات العكسية + المخصص الإضافي
حقوق المساهمين المعدلة كلما زادت مقدرة شركة التأمين على الإحتفاظ بمبالغ التأمين أو بمبالغ الخسائر المالية من العمليات التأمينية التي تمارسها مباشرة في السوق الذي تعمل فيه أو من العمليات التأمينية الواردة لها .
 ويتم تحديد حد الإحتفاظ بالنسبة لشركة التأمين وفقاً للمعادلة التالية :-
صافي العمليات التأمينية المحظوظ بها لدى الشركة

$$\text{حد الإحتفاظ} =$$

العمليات التأمينية المباشرة + عمليات إعادة التأمين الواردة

وتحدد العلاقة بين حجم الاحتفاظ وحقوق المساهمين المعدلة وفقاً للمعادلة التالية :

صالح، الألبساط المكتبة

القدرة الاحتياطية =

حقوق المساهمين المعدلة

حيث أن صافي الأقساط المكتتبة = إجمالي الأقساط المكتتبة - إعادة التأمين الصادر .

والمؤشرات العالمية تحدد هذه النسبة $\frac{3}{1}$
والمؤشرات المحلية تحدد هذه النسبة $\frac{2}{1}$
ولتحديد صافي حقوق الملكية المعدلة
لكل فرع من فروع التأمين يتم حسابه
بنسبة من حقوق الملكية كنسبة أقساط
تأمين الفرع إلى إجمالي أقساط فروع

التأمين التي تمارسها شركة التأمين معضلاً
إليهخصص التقلبات العكسية
والمخصص الإضافي لهذا الفرع .

٢ - **الإنحراف عن متوسط مبلغ**
التأمين للموثقة
من المعلوم أن تعريف الخطر بالنسبة
لشركة التأمين هو الانحراف الموجب بين

الإحتمالات الفعلية والإحتمالات
المترتبة لحجم الحسارة المالية المترتبة () .
وحيث أن صافي تكلفة خدمة الحماية
التأمينية - القسط الصافي للتأمين - يتم
تحديده وفقاً للمعادلة التالية :-

قيمة الخسارة المالية المتوقعة

احتمال حدوث ظاهرة

أقصى خسارة مادية محتملة في حالة تحقق ظاهرة الخطر المؤمن منه في صورة حادث

القسط الصافي = الخطر المؤمن منه
في صورة حادث

ويتم حساب الوسط الحسابي لمبلغ التأمين للوثيقة للسنة المالية السابقة للسنة التي يتم إعداد حساب حد الاحتفاظ بها وذلك بإتباع الخطوات التالية :-

١ - تقسيم مبالغ التأمين إلى فئات مالية يفضل أن تكون هذه الفئات متساوية وبشرط أن تكون هذه الفئات مغلقة ويتم تحديد عدد هذه الفئات وفقاً لطبيعة مبالغ التأمين السارية في هذا الفتر

التأمين وإن كان يفضل ألا تقل عن الحد الأدنى للفئة + الحد الأعلى للفئة

ويتم حساب الوسط الحسابي لمبلغ التأمين للوثيقة للسنة المالية السابقة للسنة التي يتم إعداد حساب حد الاحتفاظ بها وذلك بإتباع الخطوات التالية :-

١ - تقسيم مبالغ التأمين إلى فئات مالية يفضل أن تكون هذه الفئات متساوية وبشرط أن تكون هذه الفئات مغلقة ويتم تحديد عدد هذه الفئات وفقاً لطبيعة مبالغ التأمين السارية في هذا الفتر

التأمين وإن كان يفضل ألا تقل عن الحد الأدنى للفئة + الحد الأعلى للفئة

مركز الفتة =

1

٤ - توجد مجموع حاصل ضرب مراكز الفئات \times التكرارات ويوزع لها بالرمز μ_j . ك .

٥ - نوجد مجموع حاصل ضرب مربع مراكز الفئات \times التكرارات المقابلة لها ويرمز لها بالرمز مع Σ ك .
من البيانات السابقة نوجد الوسط الحسابي والإنحراف المعياري بلغة التأمين في فرع التأمين الذي نحن بصدد حساب الاحتياط له
وفقاً للمعادلات التالية :-

م. م. ك

_____ = هـ

مك

الوسط الحسابي لمبلغ التأمين للوثيقة بالفروع = مجموع حاصل ضرب مراكز الفئات x التكرارات المقابلة لها

مجموع التكرارات

$$ع = \frac{\text{مجموع م. ك.}^2}{\text{مجموع ك.}} - \frac{(\text{مجموع م. ك.})^2}{\text{مجموع ك.}}$$

الانحراف المعياري لمبلغ التأمين بالقروح =

مجموع حاصل ضرب مربع مراكز الفئات × التكرارات المقابلة

مجموع حاصل ضرب مراكز الفئات × التكرارات المقابلة

مجموع التكرارات

مجموع التكرارات

درجة الخطورة التي تتعرض لها شركة التأمين وبالتالي زاد مبلغ التأمين كلما زادت درجة الخطورة لشركة التأمين وحيث أن شركة التأمين تعمل في ظل الظروف العادية فهناك توزيع شبه طبيعي لمبالغ التأمين في الشركة بالقروح الذي نحن بصددته . وبدرجة ثقة ٩٩٪ فإن درجة الخطورة لمبلغ التأمين يمكن تحديدها وفقاً لمعامل الاختلاف لمبلغ تأمين الوثيقة بالقروح والذي يمكن تحديده وفقاً للمعادلة التالية :-

ويوضح مدى الإتساق بين قسم مفردات المجتمع محل الدراسة وهو مجتمع مبالغ وثائق تأمين الخريق . وحيث أنه كلما زاد الانحراف الموجب بين الإحصاءات الفعلية والإحصاءات التقديرية كلما زادت

الانحراف المعياري

$$\text{معامل الاختلاف} = \frac{\text{مجموع التكرارات} \times \text{م. ك.}^2}{\text{مجموع ك.}}$$

الوسط الحسابي

التأمينية له.

وحيث أن أسعار التأمين يتم حسابها على أساس الوسط الحسابي المتوقع لحجم الخسارة المالية المتوقعة وإحتمال تحقق ظاهرة الخطر المؤمن منه في صورة حادث . وحيث أن حجم العمليات التأمينية الذي تحصل عليه شركة التأمين يعبر عنه من مجتمع الأصول المعرضة لنفس ظاهرة الخطر^(١٥).

وكما زادت قوة الخبرة لشركة التأمين كلما قل الانحراف بين الإحصاءات الفعلية والإحصاءات المقدرة وبالتالي أقرب معدل الخسارة الفنى الفعلي من معدل الخسارة الفنى المتوقع . وحساب أثر قوة الخبرة تتبع الخطوات التالية :-

١ - يتم حساب معدل الخسارة الفنى لشركة التأمين بالقروح المراد تحديد حد الاحتفاظ به خلال فترة ممارسة شركة التأمين لهذا النوع من التأمين .

٢ - يتم حساب الوسط الحسابي لمعدل الخسارة الفنى الفعلي للنسوق المحلى ككل .

٣ - توجد الفرق بين معدل الخسارة الفنى الفعلي للشركة والوسط الحسابي

بالسر العادى وكذلك تحديد نسبة الزيادة في القسط وفقاً للزيادة في درجة الخطورة . كذلك فإن توافر المعلومات الكافية نتيجة قوة الخبرة تعطي الفرصة لشركة التأمين لتحديد العوامل المؤثرة في درجة الخطورة .

وما هو جدير بالذكر فإن هناك تناسب طردي بين خبرة شركة التأمين لدى التعامل مع نوع معين من الأخطار وبين حد الاحتفاظ لمبلغ التأمين للخطر المؤمن منه . وما يؤكد ذلك فإن شركات التأمين الحديثة تميل إلى تخفيض حد الاحتفاظ لأقل حد ممكن لعدم توافر الخبرة الكافية لديها . كذلك فإن شركات التأمين العريقة عند ممارستها

لنوع معين من التأمين خطر جديد التعامل فيه تميل لتخفيض حد الاحتفاظ بها لتلافي النتائج السلبية المتوقعة لعدم توافر الخبرة لديها وكثيراً لا تمارس هذا النوع من التأمين إلا بعد التأكد من وجود معبد التأمين الذي يقبل إعادة تأمين هذا النوع من الأخطار وغالباً ما يتم الاعتماد على خبرة معبد التأمين في تحديد شروط التأمين وأسعاره والمزايا

وما هو جدير بالذكر فهناك تناسب عكسي بين معامل الاختلاف لمبلغ التأمين وحد الاحتفاظ من مبلغ التأمين أو من حجم الخسارة المالية التي يحفظ بها حيث أنه كلما زادت قيمة معامل الاختلاف دل ذلك على عدم الإتساق - التناسق - بين قيم مبالغ تأمين ووثائق التأمين السارية .

٣ - خبرة شركة التأمين

ويقصد بخبرة شركة التأمين فترة تعامل الشركة مع هذا النوع من الأخطار وبالتالي توافر المعلومات الكافية لدى شركة التأمين التي تمكنها من الحكم على سلوك الخطر وإمكانية التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل وفقاً لنتائج الفعلية الخاصة بشركة التأمين والخاصة بالتعامل مع هذا النوع من الأخطار وبالتالي يمكن تحديد السياسة الاكتتابية الخاصة بالشركة في التعامل مع هذا النوع من الأخطار . سواء كان ذلك في تحديد درجة الخطورة القصوى التي يمكن قبولها للتأمين أو لتحديد الحد الأقصى لدرجة الخطورة لهذا الخطر التي يمكن قبولها

لمعدل الخسارة الفنى الفعلى للسوق وهو يعبر عن مدى خبرة شركة التأمين فى هذا النوع من التأمين .

٤ - درجة خطورة الخطر المؤمن منه

من الملاحظ أنه كلما زادت درجة خطورة الخطر المؤمن منه - زيادة احتمال حدوث ظاهرة الخطر المؤمن منه عن الوسط الحسابى لإحتمال حدوث الحادث بالفرع التأمينى أو زيادة حجم الخسارة المالية المترتبة للخطر المؤمن منه عن الوسط الحسابى لحجم الخسارة المالية المترتبة بالفرع التأمينى - أدى ذلك لزيادة الانحراف بين الإحتمالات الفعلية والإحتمالات المتوقعة .

ومما هو جدير بالذكر تطبيقاً لقاعدة العدالة فى حساب قسط التأمين فإن قسط التأمين يتناسب طردياً مع درجة الخطورة التى يجلبها الخطر المقبول التأمين منه .

وكما زادت درجة الخطورة لىل حجم مبلغ التأمين المحفوظ به أى أن هناك علاقة عكسية بين درجة الخطورة وحجم الاحتفاظ .

وبالافتراض أن قسط التأمين العسارى يتناسب مع درجة الخطورة العادية التى تتراوح بين ٩٠% إلى ١١٠% من الوسط الحسابى للدرجة الخطورة التى تم على أساسها حساب تكلفة خدمة الحماية التأمينية . وكما زادت درجة خطورة المؤمن منه عن هذه النسبة - ١١٠% - كلما زاد قيمة قسط التأمين المحصل من المؤمن له لمواجهة الخطر الإضافى الناشئ عن زيادة درجة الخطورة وهذه الزيادة فى القسط تكون متناسبة مع الزيادة فى درجة الخطورة لأنه مع إسماعاد أعباء القسط التى تحسب على أساس قيم ثابتة حيث أن أعباء القسط تحسب على أساس نسبة من القسط العجارى وبالتالى

التصحيحات التحميلية

معدل الخسارة الفنى =

الأقساط المكتبة

الإحتمالات الفعلية والإحتمالات التقديرية فى نسبة الخطأ المسموح به فى الحسابات وبالتالى فى تحديد حد الاحتياط وذلك فى ضوء درجة لقة معينة .

وبعبارة أخرى فإن هناك علاقة عكسية بين نسبة الخطأ المسموح به وحد الاحتياط للخطر المؤمن منه لدى شركة التأمين . وحيث أن درجة الثقة المقبولة لدى شركات التأمين هى ٩٩,٧٣% . ولقد توصل العالم جرين لمعادلة لتحديد نسبة الخطأ المسموح به بدرجة لقة معينة .

تنص على :-

الخاضعة لتجربة معينة إلى أن يتلاشى هذا الانحراف عندما يكون عدد الوحدات الخاضعة للتجربة يؤدي إلى ما لانهاية وبالتالى لىلما زادت عدد الوحدات المؤمن عليها قل الانحراف بين الإحتمالات الفعلية والإحتمالات التقديرية - وبالتالى زاد حجم العمليات التأمينية التى تحفظ بها شركة التأمين مسوله من ناحية مبلغ التأمين أو حجم الخسارة المالية التى يمكن تحملها . ويحتمل الانحراف بين

ومما هو جدير بالذكر فإن هناك تناسب عكسى بين درجة خطورة الخطر المؤمن منه وحد الاحتياط للخطر المؤمن منه فكلما زادت درجة الخطورة كلما انخفض حد الاحتياط لمبلغ التأمين للعملية التأمينية .

٥ - حجم العمليات التأمينية المقبولة

يقصد بحجم العمليات التأمينية المقبولة عدد وثائق التأمين السارية فى هذا الفرع التأمينى لدى شركة التأمين سواء كانت هذه الوثائق جديدة أو ممددة .

وتطبيقاً لقانون الأعداد الكبيرة فى الإحتمالات فبأن الانحراف بين الإحتمالات الفعلية والإحتمالات المتوقعة يقل كلما زادت عدد الوحدات

عدد وحدات الانحراف المعاري المقابلة لدرجة لقة معينة

()

٢ × نسبة الخطأ المسموح به

عدد الوحدات الخاضعة

لتجربة معينة =

ويطبق هذه المعادلة في المجال الذي نحن بصدده فإن يمكن تطوير هذه المعادلة بدرجة ٩٩,٧٣٪ لتكون كما يلي :-
عدد وحدات الانحراف المعياري المقابل لدرجة ثقة ٩٩,٧٣٪
المتوقعة خلال السنة =

$$= \frac{\text{عدد وحدات الانحراف المعياري المقابل لدرجة ثقة ٩٩,٧٣٪}}{\text{عدد وحدات الانحراف المعياري المقابل لدرجة ثقة ٩٩,٧٣٪}} \times \text{نسبة الخطأ المسموح به}$$

٢ × نسبة الخطأ المسموح به

حيث أن عدد وحدات الانحراف المعياري المقابل لدرجة ثقة ٩٩,٧٣٪ = ٣ وحدات .

ثانياً : مجموعة العوامل الخارجية

المؤثرة في تحديد حد الاحتفاظ

وهي مجموعة العوامل المفروضة على متخذ القرار بإعادة التأمين لدى شركات التأمين وهذه العوامل لا يستطيع متخذ القرار تعديلها أو التأثير فيها ولكن يتعامل في ظل وجود هذه العوامل . وهذه العوامل غالباً ما تصنف بالسيادة أو العمومية . ويمكن تحديد أهم هذه العوامل فيما يلي :-

- ١ - التشريعات التأمينية بالسوق المحلي.
- ٢ - الطلب على أسعار صرف العملات التي يتم إعادة التأمين بها .
- ٣ - المنافسة بين شركات التأمين .
- ٤ - الحدود الدنيا لحد الاحتفاظ التي يشرطها معهد التأمين .
- ٥ - الأهداف التي تحددها الإدارة العليا للشركة من وراء عملية إعادة التأمين .

٦ - التشريعات التأمينية بالسوق المحلي

وهي مجموعة القواعد القانونية واللوائح التنفيذية لها أو التعليمات والتوصيات التي تصدرها الجهات الإشرافية أو الرقابية أو العليا لسوق التأمين المحلي وغالباً ما تسمى هذه الجهات لمعقب هدف أو أكثر من الأهداف التالية من وراء إصدار هذه القواعد وهي :-

- ١ - ضمان حد أدنى من العمليات التأمينية لشركات إعادة التأمين الوطنية المتخصصة بما يوفر لها القدرة على الاستثمار في العمل وإعطائها مقدرة تفاوضية للتعامل مع الأسواق الأجنبية . وبما يتضمن توفير نظام لإعادة التأمين

يمكن للشركة المباشرة التعامل في حوله مع شركات إعادة التأمين الأخرى سواء كانت شركات تأمين أو شركات متخصصة في إعادة التأمين من حيث الزيايا والشروط .

٢ - حماية الاقتصاد القومي من الهزات الاقتصادية العنيفة والتي قد تنشأ نتيجة رغبة شركات التأمين في زيادة حدود الاحتفاظ بها بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من القسط التأمين مضحية في ذلك بالقواعد الفنية المتبعة .

٣ - الحفاظ على العملات الأجنبية من السرب للخارج في صورة القسط إعادة تأمين صادر خارجي بما يضمن التوازن لميزان المدفوعات القومي ويزيد من القدرة الإيجابية للسوق المحلي في ضوء القواعد الفنية الواجب مراعاتها في ذلك الصدد وألا يقتصر دور شركات التأمين الوطنية على الحصول على عمولات إعادة التأمين . وغالباً ما تأخذ هذه التشريعات إحدى الصور التالية في تحديد المعاد تأمينه :-

١ - تحديد نسبة من كل مبلغ تأمين تقله شركة التأمين المباشر بعم إعادة تأمينها إلى شركة إعادة التأمين الوطنية وغالباً ما يتم تحديد عمولة إعادة التأمين أيضاً . وفي هذه الحالة فإن شركة التأمين ملزمة بإعادة النسبة المحددة كمحد أدنى وعلى معهد التأمين ضرورة قبولها في ضوء القواعد المنظمة لذلك .

٢ - تحديد حد أدنى لنسبة المعاد تأمينه من الشركات المباشرة إلى شركة أو أكثر من شركات إعادة التأمين الوطنية وغالباً ما يتم تحديد عمولة التأمين أيضاً لهذا

أخذ المطلوب وترك الحرية للشركات المباشرة في إعادة أكثر من هذا الحد لدى شركة إعادة التأمين الوطنية وإعطائها الحق في قبول أو رفض الزيادة عن هذا الحد وإعطاء الطرفين الحرية في تحديد بنود الاتفاق وشروطه وقد يحدد المشرع حد أدنى لنسبة المعاد تأمينه لدى الشركات الوطنية المباشرة .

٣ - التوعية بعرض الجزء المراد إعادة تأمينه على الشركات الوطنية أولاً قبل عرضه على أسواق التأمين الخارجية .

ويلاحظ أن التشريعات التأمينية تكون قيد على متخذ القرار بإعادة التأمين في شركة التأمين وفقاً للحدود والقواعد التي يتم إقرارها .

٢ - التفتيش في أسعار الصرف

وهذا العامل خاص بإعادة التأمين الخارجي حيث يكون سعر الصرف يؤثر في تحديد حد الاحتفاظ والخصم التي يتنازل عنها المؤمن الأصلي لمعيد التأمين الخارجي .

ويقصد بالتفتيش في أسعار الصرف الصغير الذي طرأ على قيمة العملة المتصلة أساساً للحساب بين المؤمن الأصلي ومعيد التأمين في مقابل العملة الأصلية التي تم التأمين بمقتضاها عن طريق المؤمن الأصلي . وهي العملة التي يتم سداد أقساط إعادة التأمين بها من قبل المؤمن الأصلي وهي نفس العملة التي يتم سداد التعويضات المستحقة على معهد التأمين في حالة حدوث الحادث المؤمن منه عن الخصم التي يتحملها من مبلغ التأمين أو من الحسارة المالية .

ويمكن تحديد معدل التغير في سعر الصرف خلال السنة التأمينية وفقاً للمعادلة التالية :

متوسط سعر الصرف خلال السنة التأمينية

معدل التغير في سعر الصرف =

١٠٠ ×

سعر الصرف في بداية السنة التأمينية

المساهمة في سداد المصروفات الإدارية والعمومية لشركة التأمين والمساهمة في تحقيق أرباح لشركة التأمين كذلك نصيب قسط التأمين من المصروفات المباشرة الخاصة بالعمليات التأمينية كمصاريف الإصدار والمعالجة، عمولة المنتج، الضرائب المستحقة على القسط. وهذا الجزء من القسط يمكن المنافسة السريعة فيه بضغط مصروفات شركة التأمين حتى تصل إلى المستوى المحدد الذي لا يمكن النزول عنه وإلا تعرضت شركة التأمين فترات مالية قد تهدد صحتها أو حتى قدرتها على الإستمرار في العمل. وفي ظل السوق المفتوح والإقتصاد الحر الذي تنتهجه الدولة حالياً وحرية المعلومات فإن سعر التأمين سوف يصل إلى السعر التوازني للسوق ولا يمكن التنافس السعري عند هذا الحد في حالة النزول عنه ستكون المنافسة على حساب التضحية بالقواعد الفنية لحساب قسط التأمين أو ما يطلق عليه المنافسة الضارة.

وقد تكون المنافسة الضارة عن طريق مزايأ تأمينية وهمية للتعويض سريعاً ما يكتشفها وبالتالي تفقد شركة التأمين سمعتها في السوق.

المنافسة لظيفة :- وهي المنافسة التي تتم بين شركات التأمين في السوق المحلي التي تصل بالسعر إلى سعر التوازن وبالتالي تكون المنافسة في تقديم خدمات أفضل للعميل.

ومما لا شك فيه أنه كلما زادت المنافسة المفيدة بين شركات التأمين في السوق المحلي كلما كان ذلك لصالح المؤمن له وبالتالي قل حجم العمليات التأمينية التي تحصل عليها شركة التأمين وبصفة خاصة في حالة وصول السوق إلى حالة من

الخصائر المالية التي لحقت بالمؤمن له نتيجة تحقق ظاهرة الخطر المؤمن منه في صورة حادث.

٣ - إرشاد المؤمن له لأفضل قطعة تأمينية تتناسب مع الخطر المراد منه وإحتياجاته التأمينية.

٤ - مساعدة المؤمن له في اختيار السياسة المناسبة لمواجهة الأخطار التي يتعرض لها الأخرى وغير القابلة للتأمين.

٥ - المحافظة على الصلات الودية بين المؤمن له وشركة التأمين عن طريق العلاقات العامة أو حل المشاكل التي قد يباينها في مجال التأمين.

ومن الناحية العملية يمكن التفرقة بين نوعين من المنافسة بسوق التأمين :-

أ - المنافسة الضارة : ويقصد بها أن تضحي شركة التأمين بالقواعد الفنية المتعارف عليها في مجال التأمين سواء في مجال الإكتساب أو تقييم الخطر المراد التأمين منه أو تحديد سعر التأمين بهدف إلقاء العمل بالتعامل مع شركة التأمين.

وحيث أن قسط التأمين يتكون من جزئين أساسيين هما القسط الصافي - قسط الخطر - وهو الذي يمثل نصيب الوحدة التأمينية من التبعيضات المترتبة عن الخصائر المالية المترتبة عن تحقق

ظاهرة الخطر المؤمن منه في صورة حادث. وهذا الجزء من القسط إذا تم حسابه بطريقة علمية سليمة وبصورة عادلة فإنه لا يمكن التنافس في هذا الجزء من القسط لأنه لا يمكن تخفيضه وإلا تعرضت شركة التأمين لعدم القدرة على سداد التزاماتها في مواعيدها أو لعدم قدرتها على سداد إلتزاماتها بالمرء.

الجزء الثاني من القسط يطلق عليه اسماء القسط وهو نصيب قسط التأمين من الملاحظ أن كلما زاد معدل التغير في سعر الصرف كلما قل التعامل مع تلك السوق ويتم التعامل مع سوق آخر أكثر ثباتاً في معدل التغير لسعر الصرف وبهذا لا يكون هناك تأثير على حد الإحتفاظ بشركة التأمين إلا إذا كان التغير في سعر الصرف ظاهرة عامة في أسواق إعادة التأمين العالمية ففي هذه الحالة يكون من صاخ السوق المحلي زيادة الطاقة الإستيعابية له وإلا قلل من عمليات إعادة التأمين الصادر الخارجي.

٣ - المنافسة بين شركات التأمين يقصد بالمنافسة بين شركات التأمين هو التسايل بين هذه الشركات للفرز بتقديم خدمة الحماية التأمينية لطالب التأمين عن طريق التغطيات التأمينية التي تقدمها هذه الشركات أي تحويل رغبة طالب التأمين إلى طلب فعال لشراء التأمين من شركة معينة لتأمينه. ويمكن التمييز بين نوعين من المنافسة :-

١ - المنافسة السريعة :- وتكون المنافسة في هذه الحالة بتقديم خدمة الحماية التأمينية بسعر أقل من الأسعار التي تعرضها شركات التأمين الأخرى الممكن التعامل معها.

ب - المنافسة غير السريعة :- وفي هذه الحالة تقوم شركة التأمين بتقديم خدمات أخرى بخلاف السعر وتتميز شركة التأمين بتقديمها خدمات أفضل من الخدمات التي تقدمها شركات التأمين الأخرى وتتمثل هذه الخدمات في واحد أو أكثر مما يلي :-

١ - سرعة إصدار وثيقة التأمين والإقبال من العمليات الإدارية عند الإصدار.

٢ - سرعة سداد التعويض المناسب عن

التشجيع التأميني ولذا تلجأ شركة التأمين لزيادة حد الاحتفاظ من العمليات التأمينية التي تقلبها سواء بالنسبة لمبلغ التأمين أو لمبلغ الخسارة المالية .

٤ - الحدود الدنيا لحد الاحتفاظ

التي يشترطها معيد التأمين

حيث أن شركة التأمين المباشر هي التي تقوم بعملية العناية للخطر المؤمن منه وهي التي تقيم الخطر وهي التي تتحدد سعر التأمين سواء بتفريدها أو بمعاونة معيد التأمين بناء على المعلومات التي يحدها بها المؤمن الأصلي - شركة التأمين المباشر - .

وحى يضمن معيد التأمين سلامة العملية التأمينية وعدم تصحبه المؤمن بالمقواعد الفنية المعارف عليها في مجال التأمين فغالبا ما يشترط معيد التأمين حد أدنى للاحتفاظ من جانب المؤمن الأصلي حتى لا يلجأ المؤمن المباشر بالتخلص من العمليات الرديئة مكتفيا بمعمولة إعادة التأمين وذلك لضمان سلامة العملية التأمينية للمعاد تأمينها .

وغالبا ما يحدد معيد التأمين الحد الأدنى لحد الاحتفاظ مع ترك الحرية لتحدد القرار إعادة التأمين بشركة التأمين في تحديد الاحتفاظ المناسب الذي لا يقل عن هذا الحد الأدنى .

٥ - الأهداف التي تصدها الإدارة

العليا بالشركة من وراء عملية

إعادة التأمين

تقوم الإدارة العليا بشركة التأمين بالتخطيط ورسم السياسات ومتابعة الأداء بشركة التأمين ككل ولذا فإنه عند تحديد المهدف من وراء أحد الأنشطة بالشركة يؤخذ في الاعتبار كفاية الجوانب والأنشطة التي تمارسها الشركة، وبالتالي فإنه عند وضع سياسة إعادة التأمين بالشركة يؤخذ في الاعتبار أثر هذه السياسة الإستثمارية بالشركة كذلك أثرها على عملية الإصدار

وعملية تسوية المطالبات وأثرها على الاقتصاد القومي وأثرها على شركات التأمين الأخرى العاملة في السوق المحلي وتوجيهات الجهات الرقابية أو الإشرافية على سوق التأمين وكذلك أثرها على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وحساب الخصصات الفنية وتوافر عنصر السيولة والربحية لشركة التأمين .

كما سبق أن ذكرنا من قبل وبالتالي لا يمكن تمثيلها أو تغيرها أو التأثير فيها بل تتعامل في ظل وجودها .

ثالثاً : العوامل الخاصة بتحدد قرار

إعادة التأمين بشركة التأمين

وهي مجموعة العوامل الشخصية والذاتية والثقافية والعلمية والعوامل المتعلقة بالخبرة والكفاءة والقدر على التصور والتحليل والقدر على التعلم والرغبة في التعامل مع الأساليب الحديثة المتوفرة لدى متخصصي القرار لإعادة التأمين لشركة التأمين .

فبالرغم من الأساليب الكمية تقلل من الاعتماد على شخصية متخذ القرار بإعادة التأمين في شركة التأمين إلا أن هذه الأساليب تكون مؤشر يمكن إستخدامه ويتوقف علي متخذ القرار بتحديد القرار المناسب وفقاً لتوفره هذه الأساليب .

المبحث الثالث

النموذج الرياضي المقترح

يمكن تعريف النموذج الرياضي بأنه عملية نقل الواقع في صورة علاقات رياضية - معادلة أو متطابقة أو متباينة - مع توضيح العلاقة بين السبب والنتيجة والعلاقة أو دالة رياضية بينهما .

وبالنسبة لتحديد حد الاحتفاظ لشركة التأمين - بالتطبيق على تأمين الحريق نجد أننا أمام الحقائق التالية :-

أولاً : حد الاحتفاظ يعبر متغير تابع

مجموعة من المتغيرات المستقلة وهي مجموعة العوامل الداخلية المؤثرة في تحديد هذا الحد بشركة التأمين وهذه المتغيرات تنقسم بالسلمات التالية :-

أ - إستقلال قيم المتغيرات المستقلة عن بعضها البعض .

ب - التوزيع الإحتمالي الشرطي للمتغير التابع بمجموعة المتغيرات المستقلة هو توزيع طبيعي .

ج - ثبات تباين التوزيع الشرطي للمتغير التابع .

وبالتالي فإن النسب نموذج رياضي لتحديد حد الاحتفاظ بشركة التأمين هو الإختصار الخارج .

ثانياً : حد الاحتفاظ يتأثر بمجموعة العوامل الخارجية المؤثرة في تحديده وهي تحدد قيوداً على قيمة هذا الحد يجب مراعاة عدم تجاوزها في ضوء ما تم تحديده وفقاً للنموذج الرياضي المقترح .

ثالثاً : حد الاحتفاظ المناسب يتوقف هل متخذ قرار إعادة التأمين بشركة التأمين بحيث يكون قيمة هذا الحد الذي تم تحديده بالنموذج الرياضي في ضوء القيود المحددة بالعوامل الخارجية مؤشراً لتحدد القرار وعليه أن يقدم المبررات المنطقية في حالة تجاوزه .

وموفق يعتمد الباحث في تحديد الصورة الرياضية لهذا النموذج على البيانات التي توافرت لديه من شركات التأمين المباشر في السوق المحلي قطاع الأعمال . وموفق يرمز للشركات الثلاث بالرموز ب ١ ، ب ٢ ، ب ٣ وذلك خلال عشر سنوات في الفترة من ٩٨/٩٨ وحتى ٩٨/٩٧ .

أولاً : تحديد حد الاحتفاظ بشركات

التأمين

يقصد بحد الاحتفاظ نسبة الأقساط احتفظ بها بشركة التأمين لإجمالي الأقساط المكتبة بشركات التأمين بفرع الحريق ويحدد وفقاً للمعادلة التالية :-

صافي المحتفظ به من العمليات التأمينية

حد الاحتفاظ

اجمالي اڪتابات شركة التأمين

إجمالي إكتتابات الشركة = الأقساط المكتبة عن عمليات مباشرة + الأقساط المكتبة عن عمليات إعادة تأمين وارد على + الأقساط المكتبة عن عمليات إعادة تأمين وارد أجنبي

صافي المحفوظ به من إجمالي القساط إكتتابات الشركة - إقساط مكتب لإعادة تأمين وارد

محلى + القساط مكتبه لإعادة تأمين مصادر أجنبي]

العمليات التأمينية

والجدول التالي يوضح حد الاحتفاظ بالشركات التي شملتها الدراسة خلال فترة الدراسة.

جدول رقم (۴)

حد الاحتفاظ بشركات التأمين فرع الحريق خلال الفترة من ٨٩/٨٨ - ٩٨/٩٧

الشركة بـ ١					الشركة بـ ٢					الشركة بـ ٣				
اجنبي	ثالثين صادر	اجنبي اعادة	صافي	حد	اجنبي	ثالثين صادر	اجنبي اعادة	صافي	حد	اجنبي	ثالثين صادر	اجنبي اعادة	صافي	حد
الاكتبيات			الاحتفظ به	% الاحتفاظ	الاكتبيات			الاحتفظ به	% الاحتفاظ	الاكتبيات			الاحتفظ به	% الاحتفاظ
٥٩٢٠٦	٤٩٨٣٣	٩٣٧٣	١٥,٥	٤٦٣٦٥	٣٠٩١٨	١٥٤٤٧	٣٣,٢	١١٣٣٩٨	٣٥٢٤	٢٢,١	١١٣٣٩٨	١٥٩٧٧	٣٣,٢	١١٣٣٩٨
٦٤٧٩٤	٥٧٧١٣	١١٥٨٢	١٨,٠	٥٢٥٥٦	٣٣٢٩١	١٩٢٩١	٣٦,٧	١٦١٨٢	٢٦٦١	١٤,٢	١٦١٨٢	١٨٨٥٣	٣٦,٧	١٦١٨٢
٧٨٨٠٥	٦١٨١٢	١٧٠٠٨	٢١,٦	٦١٧٣٨	٣٨٤٩٧	٢٨٧٢٦	٤٦,٨	١٩٤٢٧	٢٨٨٠٥	٣٢,٦	١٩٤٢٧	٢٨٨٠٥	٤٦,٨	١٩٤٢٧
٦٢٧٦٢	٤٥١٥٢	١٧٦١٠	٢٨,١	٦٢٠٨٨	٣٩٩٤٧	٢٢١٤١	٣٥,٧	٢٨٦٥٥	٢٨٦٥٥	٤٩,٣	٢٨٦٥٥	٢٨٦٥٥	٣٥,٧	٢٨٦٥٥
٨٩٦٨٩	٦٨٦٤٦	٢١٠٤٣	٢٣,٥	٦٨٩٨٣	٤١٧٩٣	٢٦٨٩٠	٣٩,٢	٢٩١٦٤	٢٩١٦٤	٥٥,٩	٢٩١٦٤	٢٩١٦٤	٣٩,٢	٢٩١٦٤
١٠٧٧٦٦	٧٩٨٠٢	٢٧٩١٤	٢٥,٩	٧٦٦٨٤	٤٩١٧٤	٢٥٥١٠	٣٤,٢	٣٥١٤٥	٣٥١٤٥	٤٢,١	٣٥١٤٥	٣٥١٤٥	٣٤,٢	٣٥١٤٥
١٠٨٣٢٠	٨٠٥٨٧	٢٧٧٣٣	٢٥,٦	٨١٦٠٣	٤٩٨٠٣	٣٤٨٠٥	٤٢,٧	٣٥٤١٨	٣٥٤١٨	٤٣,٥	٣٥٤١٨	٣٥٤١٨	٤٢,٧	٣٥٤١٨
١٠١٨٥٩	٥٢٦٩١	٤٤٢٢٠	٤٨,٣	٧٨٨٣٩	٣٢٧٢٩	٢٥٥٢٢	٥٠,٨	٣٣٣٦٩	٣٣٣٦٩	٣٣,٣	٣٣٣٦٩	٣٣٣٦٩	٥٠,٨	٣٣٣٦٩
١٧٦٩٦	١٠٠٩٥٧	٤٤٢٢٠	٤٤,٢	٧٣٠٥٣	٤٥١٩٢	٢٧٨١١	٣٨,١	٣١٣٩٣	٣١٣٩٣	٣٥,٩	٣١٣٩٣	٣١٣٩٣	٣٨,١	٣١٣٩٣
١٩٨٩٧	١٠٠٩٥٧	٥٠٤٠٩	٤٥,٨	٧١,٦٣٨	٤٥٧٦٢	٢٩٨٧٦	٤١,٧	٣٥٥٧٨	٣٥٥٧٨	٤٠,٠	٣٥٥٧٨	٣٥٥٧٨	٤١,٧	٣٥٥٧٨
		مطابق تاريخ												
		ص					ص							ص

المصدر: عن الكتاب الإحصائي السنوي "الجبهة المصرية للرقابة على التأمين" خلال الفترة من ٨٩/٨٨ - ٩٨/٩٧.

ثانياً : حقوق الملكية المعدلة

حقوق الملكية المعدلة = صافي حقوق الملكية التي تخص الفرع + مخصص تقلبات عكسية للفرع + مخصص إضافي بالفرع .

ولقد تم تحديد نصيب فرع الحريق من صافي حقوق الملكية بنسبة من صافي حقوق الملكية ولقاص لنسبة اقساط التأمين بالفرع لإجمالي اقساط فروع التأمين التي تمارسها شركة التأمين .

والجدول التالي يوضح حقوق الملكية المعدلة لفرع تأمين الحريق بالشركات التي شملها الدراسة خلال فترة الدراسة من ٨٩/٨٨ -

. 9A/9Y

(ق) جدول

حقوق الملكية المطل لشركات التأمين فرع الحريق من ٨/٨/٨٩ - ٩/٨/٩٧

إجمالي	الشركة ب٣				الشركة ب٢				الشركة ب١				المصادر
	مجموع	تخصص إجمالي	تخصص طلبات ملكية	حقوق الملكية	مجموع	تخصص إجمالي	تخصص طلبات ملكية	حقوق الملكية	مجموع	تخصص إجمالي	تخصص طلبات ملكية	حقوق الملكية	
٢٨٠٧٠,٤٩	٤٥٩٠,١٥	—	٣٠٣٣	١٥٥٢,١٥	٩٥٨,٥٣	—	٣٣٠	٣٣٧٠,٥٣	٢٣٩٤,٨١	—	١٠٤٥٥	١٣٤٩٠,٨١	٨٩/٨٨
٥٥٠٩٥,١٦	١٩٨٨,٥٣	—	٣٣٩١	٢٨٨٧,٥٣	١٥٣٥,٨٥	—	١٠٧٢٠	٤٥٨٤,٨٥	٣٥١٢,٧٨	—	١٢٣٢٥	٢٢٥٩٤,٧٨	٩٠/٨٩
٧٣٢٣,٤٥	١١٧١٠,٦٨	٣٠٠٠	٥٢٠٩	٣٥٠٠,٣٨	١٩٩٦٩,٧٧	—	١٠٧٢٠	٩١٩٤,٩٧	٤٤٥٥,١٩	—	١٢٠٣٥	٣١٥١٥,١٩	٩١/٨٠
٩٦١٤,٥٧	١٨٨٧٢,٧٤	٤٥٠٠	١٠٠٩٤	٨٢٧٤,٤٢	٢٣٥٥,٤٢	—	١٠٧٢٠	١٧٨١,٤٢	٤٣٧١,٦٣	—	١٢٠٣٥	٣٣٥٥,٦٣	٩١/٨١
١٠٠٥٣٧,٦٦	٢١١٨٨,٧٤	٤٥٠٠	٩٨٥٩	٩٥٢٥,٧٤	٣٣٢٤٤,٦٦	٢١٠٥	١٠٧٢٠	٣٢٨٤,٦٦	٤٤١٥,٤٦	١٥٠٠	١٣٧٩٢	٢٢٢٢٤,٦٦	٩٢/٨٢
١٢٠٥٤,٣٢	٢١٣٢٤,٣	—	٧١١٢	١٥٢٤,٣٢	٤٤٥٢,٧٠	٢١٠٥	١٠٧٢٠	٣٢٠٨,٧٠	٥٢٤٤,٧٢	١٥٠٠	١٢٠٠٣	٣٥١٢,٧٢	٩٢/٨٣
١٦٥٩٧٩,٢٢	٢٤٢١٢,٦١	—	٧١٧,٢٠	١٧١٢,٦١	٤٩٣٠,٥٥	—	١١٨٥٢	٣٢٤٤,٥٥	٩٢١٧,٨٦	١٥٠٠	١٢٠٠٣	٣٣٢٥,٨٦	٩٢/٨٤
١٦٨٥٠,١٦	٢٩٤٢٣,٤٦	—	٧١٩,٤	٢٣٧٥,٤٦	٥٣٨٤,٩٨	—	١٢٢٨١	٣٢٤٠,٩٨	٨٤٨٨,٦٢	١٥٠٠	٢٠٢٣١	٣٦١٧,٦٢	٩٢/٨٥
٢١٠٨٤٧,٧١	٣١٣٧٩,٣	—	٧٢٠,٨	٢٩٤١,٦٣	٢٤٠٤٢,٦٥	—	١٨٨٤٢٤	٤٥٥٢,٦٥	١١٠١٢٦,٦١	٣٥٠٠	٢١٢٥٥	٧٥٢٤,٦١	٩٢/٨٦
٢٤٣٢٤,٦١	٤٨٥٤٠,٧٥	—	٧٢٠٠	٤١١٥٤,٧٥	٣٨٤٤,٦١	—	١٨٤٢٩	٥٠١٧٢,٦١	١٢٠٣٢,٨٥	٨٥٠٠	٢٢,٥٥	٨١٧٥١,٨٥	٩٨/٨٧
	مستطيل				مستطيل				مستطيل				

المصدر : عن الكابح الاحصائي السنوي "الهيئة المصرية للرقابة على التأمين خلال الفترة من ٨/٨/٨٩ - ٩/٨/٩٧

العوامل الداخلية الأخرى المؤثرة في تحديد حد الاحتفاظ

التعويضات التكميلية لاحتسابات الشركة خلال السنة المالية

$$\text{معدل الخسارة الفنى} = \frac{\text{الأقساط المكتسبة لاحتسابات الشركة عن السنة المالية}}{\text{الأقساط المكتسبة لاحتسابات الشركة عن السنة المالية}}$$

الانحراف المعياري لمبلغ التأمين للوثيقة بالفرع خلال السنة المالية

معامل الاختلاف

$$\text{في مبلغ التأمين} = \frac{\text{الوسط الحسابي لمبلغ التأمين للوثيقة بالفرع خلال السنة المالية}}{\text{الوسط الحسابي لمبلغ التأمين للوثيقة بالفرع خلال السنة المالية}} \times 100$$

عدد وحدات الانحراف المعياري المقابل لدرجة ثقة ٩٩,٧ %

$$\text{نسبة الخطأ المسموح به} = \left[\frac{\text{عدد وثائق التأمين السارية خلال السنة المالية}}{\text{عدد وحدات الانحراف المعياري المقابل لدرجة ثقة ٩٩,٧ \%}} \right]$$

انحراف معدل الخسارة الفنى للشركة عن متوسط الخسارة الفنى للسوق =

معدل الخسارة للفرع بالشركة - الوسط الحسابي لمعدل الخسارة الفنى بالسوق المحلي .

والجدول التالي يوضح المقاييس الأربعة السابقة وتطبيقها على الشركات محل الدراسة خلال فترة الدراسة ٨٩/٨٨ - ٩٨/٩٧ .

جدول (٩)
البراميل المائية الأخرى المؤثرة في تحديد حد الاحتفاظ

معدل الحفرة التي السرق	الشركة ب٣				الشركة ب٢				الشركة ب١				السرقات
	البراميل معدل الحفرة التي عن السرق	نسبة الخطأ بالمسوح به	معدل الاختلاف في مبلغ التأمين	معدل الحفرة التي	البراميل معدل الحفرة التي عن السرق	نسبة الخطأ بالمسوح به	معدل الاختلاف في مبلغ التأمين	معدل الحفرة التي	البراميل معدل الحفرة التي عن السرق	نسبة الخطأ بالمسوح به	معدل الاختلاف في مبلغ التأمين	معدل الحفرة التي	
١٨,٦ ٧٨,٨	١١,٠٠ ٧,٤	٠,٠٢٧٩	٢١٢,١٩٥	٢٩,٦ ٣٩,٢	١٣,٩ ٩,٦	٠,١٦٣	١٧٤,٢٠١	٣٢,٥ ٢٢	١٠,٥ ٠,٥+	٠,٠٤٥٧	٢٢٧,١٢٧	٨,١ ٢٩,٣	٨٩/٨٨
٥٠,٩	٣٥,٢	٠,٠٢٥٦	٣١١,٢٤٤	١٥,٧	٧٣,٧	٠,٠١٥٣	١٣٨,٣٦١	١٢٤,٣٦١	٣٨,٥	٠,١٣٨	١٨٧,٤١٤	١٧,٤	٩٠/٨٩
١٩,٦	٧,٠	٠,٠٢٠٧	٧٨٧,١٤٥	١٧,٦	٤,٦	٠,٠١٣٦	٢٠١,٣١٥	٧٤,٢	١,٦+	٠,٠١٢٥	١٧٠,٠٩٢	٧١,٢	٩١/٩٠
٢٨,١	٦,٧	٠,٠٢٠٨	٤١٢,٢١١	٣٤,٨	٤,٦	٠,٠١٤١	١٨٧,٢٤١	٣٢,٧	٦,٣	٠,٠١٤٠	٤١٧,١٩٥	٢١,٨	٩٢/٩١
٣٧,٨	٢٠,٨	٠,٠٦٠٢	٣١٢,٩٤١	١٧	٢٦,٤	٠,٠١٣٤	١٩٦,٣٥١	٦٤,٢	١٥,٨	٠,٠١١٨	٢٤٥,١٩٥	٢٢	٩٣/٩٢
٢٧,٣	٢,٢	٠,٠١٨٨	٤٥٣,٢٧٢	٢٨,٧	١٢,٩	٠,٠١٢٤	٢٢٥,٣٠١	٢٨,٢	٢٥,٧	٠,٠١٠٧	١٩٧,٧٥٣	٦٦,٨	٩٤/٩٣
٢٧,٣	٢,٢	٠,٠١٨٧	٤٢١,٣٤٥	٢٩,٥	٦,٩	٠,٠١٢٣	٣٠١,٣٢٢	٣٤,٢	٧,٩	٠,٠١٠٧	١٧٩,٥٣٤	٣٩,٢	٩٥/٩٤
٣٠,٥	٢٧,٨	٠,٠١٩٦	٦٤٢,١٤٤	٥٨,٣	١٢,١	٠,٠١٢٥	٢٨٧,١٢٢	١٤,٤	١٠,١	٠,٠١١٠	١٧٦,٦٠٣	٤٠,٦	٩٦/٩٥
٣٠,٥	٧,٣	٠,٠١٩٨	٢١١,٢٠٨	٢٣,٢	٩,٦	٠,٠١٢٤	٢٤٥,١٠٦	٤٠,١	٠,٣	٠,٠١٠٦	٢٥٤,٢٠١	٢٩,٧	٩٧/٩٦
٦٥,٣	٢٩,١	٠,٠١٧٨	٢١٨,٣١٥	٣٦,٢	٣٥,٤	٠,٠١٢٥	١٩٦,٧٤١	٢٩,٩	٤٢,٣	٠,٠١٠١	٦١٥,١٧٨	١٠٨,٦	٩٨/٩٧
									مستقل	مستقل	مستقل	مستقل	

وباستخدام الحاسب الآلي برنامج (SPSS) للمتغيرات محل الدراسة مع إعطاء الرموز التالية :

- ص حد الاحتفاظ .
 ١ معدل الخسارة الفنى للسنة السابقة مباشرة .
 ٢ معامل الاختلاف فى مبلغ التأمين .
 ٣ نسبة الخطأ المسموح به .
 ٤ لقيمة الانحراف فى معدل الخسارة الفنى للسنة السابقة للشركة عن معدل الخسارة الفنى للسوق ككل للسنة السابقة .
 ٥ صالى حقوق الملكية المعدل بالآلف جنيه .

توصلنا للشركة الأولى ب١

بالنسبة للشركة الأولى ب١

$$\text{ص} = - - ٢,٢١٣٠٤٤ \text{ ص} + ٠,٠١٠٥٨٨ \text{ ص} - ٢ - ١٢,٠٣٩٩٥١ \text{ ص} + ٣ + ٠,٨٨٦٧٦ \text{ ص} + ٤ + ٠,٠٠٠٢٨ \text{ ص} + ٥ = ١٣,٠٢١٩٦٥$$

بالنسبة للشركة الثانية ب٢

$$\text{ص} = - - ١,٤٣١٧٣ \text{ ص} + ٠,٠٧٥٧٠٦ \text{ ص} - ٢ - ١٥,١٦٥٨٦٨ \text{ ص} + ٣ + ٠,٢١٧١٥٤ \text{ ص} + ٤ + ٠,٠٠٠٠٦٨٧٧٢ \text{ ص} + ٥ = ٢٨,٠٨٢٨٢٤$$

بالنسبة للشركة الثالثة ب٣

$$\text{ص} = - - ٠,٥٤٧٤٨ \text{ ص} + ٠,٠١٢٠٦٨ \text{ ص} - ٢ - ١٧,١٤٤٣١٥ \text{ ص} + ٣ + ٠,٠٤٩٢٧٣ \text{ ص} + ٤ + ٠,٠٠٠١٣٧٢٢ \text{ ص} + ٥ = ٧,٨٢١٣١٧$$

من المعادلات الثلاث السابقة نجد أن تأثير العوامل المختلفة على تحديد حد الاحتفاظ تكاد تكون واحدة مع اختلاف الأهمية النسبية لكل عامل فى تحديد حد الاحتفاظ من شركة لأخرى .

وباستخدام أسلوب احاكاة - مونت كارلو - فإنه يمكن تحديد حد الاحتفاظ وفقاً للعوامل الداخلية المؤثرة منه وفقاً للمعادلة التالية:-

$$\text{ص} = - - ٠,٣١٠١١٥٥ \text{ ص} + ٠,٠٣٢٧٨٧٣ \text{ ص} - ٢ - ١٥,٧٨٣٣٧٨ \text{ ص} - ٢ - ١٥,٧٨٣٣٧٨ \text{ ص} + ٣ + ٠,١٢٨٣١٧ \text{ ص} + ٤ + ٠,٠٠٠١٨٢ + ٥ = ١٦,٣٠٨٧٠٢$$



تقييم أداء قطاع النقل الجوي

في مصر

إعداد

دكتورة / هدى سيد لطيف

قسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق

جامعة القاهرة - فرع الفيوم

دكتور / محمد إبراهيم عراقي

قسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق

جامعة القاهرة - فرع الفيوم

ملخص البحث :

يستهدف البحث تقييم أداء قطاع النقل الجوي في مصر وذلك من خلال تحليل مدى الاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة والتصرف على الوضع التنافسي للقطاع بالمقارنة ببعض الدول العربية ، بالإضافة إلى تحليل بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران .

وقد اعتمد البحث على النهج الاستقرائي من خلال تحليل مجموعة من المكونات الجزيئية للقطاع ، وأيضاً تحليل مجموعة من السلاسل الزمنية لحجم حركة النقل الجوي في مصر ، هذا فضلاً عن الدراسة الميدانية لبيئة من العاملين بشركة مصر للطيران .

وخلص البحث إلى وجود قصور في كفاءة تشغيل قطاع النقل الجوي في مصر رغم كفاية الطاقات والمصادر ، ويدل على ذلك انخفاض إنتاجية الأصول المتاحة وانخفاض كفاءة القطاع بالنسبة لئيلها في بعض الدول العربية مثل الأردن والسعودية والكويت والإمارات العربية المتحدة ، هذا إلى جانب ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية التي

استهدفت تحليل بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران حيث تبين أن محدوداتها ليست في صالح وجود بيئة مواتية قادرة على تنمية مهارات العاملين وكفاءتهم وقلواتهم وصولاً لأداء التميز للأعمال التي يقومون بها كخطوة نحو زيادة القدرة على المنافسة في الأسواق الإقليمية والعالمية .

وقد تجلّى ذلك بوضوح في سيادة بيئة عمل تقليدية غير ابتكارية مما انعكس على أنشطة الشركة وعلى شطّ اتخاذ القرارات بها ، علاوة على وجود تأثير سلبي لجماعة العمل يفرض أسلوب وقيم معينة على تفكير العاملين واتجاهاتهم وطرق تعاملهم مع الموائف والمشكلات المختلفة .

الأمر الذي يقتضي الإهتمام بتنظيم سوق النقل الجوي في مصر وإتاحة فرصة أكبر أمام شركات النقل الجوي الخاصة ، والحرص على أن توفر شركة مصر للطيران بيئة عمل داخلية قادرة على تحقيق نتائج إيجابية من خلال التوظيف الأمثل لكافة الموارد المتاحة ، وهي إجراءات تساعد في القضاء على المعوقات التي تعُد من لفاعلية هذا القطاع

وتحرره من القيود التي تشكل عبئاً يحول دون إنطلاقته بما يتفق مع أهميته وإمكاناته .

الفصل الأول

مقدمة

تهدف :

يعد النقل الجوي من الركائز الأساسية الداعمة للاقتصاد القومي ، وأحد المقاييس الهامة التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم مدى التقدم الإنساني والحضاري للدول ، إذ يقوم من خلال تفاعل مكوناته المختلفة من عاملين ومطارات وأجهزة مراقبة ومراكز تدريب إلخ ، بدور رئيسي في تحقيق معدلات نمو اقتصادية وإجماعية تنفق مع متطلبات التنمية المستمرة .

كما يساعد على تدعيم الأنشطة السياسية والثقافية والتجارية والعلمية والفنية وذلك من خلال تقليل المسافات وربط البلاد بدول وشعوب وحضارات العالم الخارجي ، وكذلك ربط أجزاء الدولة ومدنها بشبكة من الخطوط الداخلية ، خاصة بعد تفوقه على وسائل النقل الأخرى - من حيث السرعة

مواجهة التحديات التي تحيط به والأوضاع الصانسة الإقليمية والدولية والتكتلات والاتحادات والمؤسسات العالية .

الأمر الذي يتطلب ضرورة التعرف الشامل على طبيعة أداء هذا القطاع على ضوء الاسلوب العلمى والمبادئ والمعايير التي لابد من الأخذ بها ، وأيضاً التعرف للمشكلات التي تواجهه وتحديد أهم الإنحرافات - إن وجدت - ما بين الوضع الراهن والوضع المستهدف للدور الذى يقوم به .

لذا فإن مشكلة البحث تتمثل فى الحاجة إلى تحديد مدى الاستخدام الاقتصادى للموارد والإمكانات المتاحة لدى قطاع النقل الجوى فى مصر ، وكذلك تحليل البيئة الداخلية لشركة مصر للطيران والتي يتم العمل فى إطارها بما يساعد فى تقييم أداء هذا القطاع .

ثانياً : هدف البحث :

من واقع مشكلة البحث ، يتحدد الهدف منه فى تقديم صورة متكاملة لأداء قطاع النقل الجوى بمصر ، يمكن إستخدامها فى النهوض به وتحسين أحواله الإيجابية فيه، وذلك من حيث مدى الإستغلال الاقتصادى للإمكانات المتاحة والوضع التنافسى للقطاع وطبيعة بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران ودرجة مواءمة توزيع حركة النقل مع سياسات التنمية العمرانية المتبعة حالياً ، وأيضاً التعرف على المشكلات التى تحد من فاعليته والموارد التى توفى فى طريق نموه

سيئاً ومراحل البحر الأحمر ، من أجل تنمية هذه المناطق وتوسيع رقعة العمران بها وفتح مجالات متنوعة للإستثمار الأمر الذى يعكس بدوره على تقليل معدلات هجرة سكانها إلى العواصم الأخرى داخل البلاد ويجرفها من مناطق طرد للأبدى العاملة إلى مراكز جذب لها ن ويساعد على إعادة توزيع السكان بعيداً عن الشريط الضيق لروادى النيل ودلتاه .

من هذا المنطلق كان التفكير فى مشكلة البحث التى تركز على أداء قطاع النقل الجوى فى مصر ، أخذاً فى الاعتبار ما يمثله هذا القطاع الجوى من أهمية كبرى بالنسبة للدولة فى معها نمو زيادة الإنتاج وإيجاد فرصة عمل لمختلف التخصصات والمهارات وإمتصاص البطالة المتصاعدة والمستقرة فى المجتمع مما يسهم فى الوصول لتوازن هيكىل العمالة وتحقيق الانعاش الاقتصادى المأمول ، وعلى هذا سارت خطوات تحديد المشكلة البحثية وتصميم الجوانب المنهجية للبحث كما يلى :

أولاً : مشكلة البحث :

يمثل النقل الجوى بشكل عام بالنصيب الأكبر من حجم حركة النقل فى سوق النقل الدولى ، كما أن الدراسات الإحصائية تشير إلى الاتجاه التصاعدى فى أعداد المسافرين والقادمين جواً لمصر مما يعطى مؤشراً متفهماً لزيادة اهتمامهم المستمرة خلال الأعوام القادمة ، ويقضى ذلك العمل على رفع كفاءة قطاع النقل الجوى فى مصر وزيادة قدرته على

والأمان والراحة - واحتلاله مرتبة الصدارة بينها واستحواده على النصيب الأكبر من أعداد المسافرين وتأثيره المباشر على نمو السياحة وإرتفاع معدلاتها وإدراجها فى كثير من المناطق والدول . وتعتبر مصر أول دولة فى كل من منطقة الشرق الأوسط وقارة أفريقيا تدخل مجال صناعة النقل الجوى ، كما تعد السابعة على مستوى العالم فى إتصاف هذا المجال وذلك عام ١٩٣٢^(١) ، هذا وقد بلغ أسطول شركة مصر للطيران "٥٤" طائرة عام ١٩٩٧ من أنواع وطرازات مختلفة ، ورأس مالها ما يقرب من "١,٥٠٠" مليار جنيه مصرى ، وحجم الحركة من وإلى جمهورية مصر العربية حوالى "٧" مليون راكب سنوياً يصل نصيب شركة مصر للطيران منها إلى "٤" مليون راكب سنوياً ، وتبقى الشركة "٨٥" دولة ومدينة ولديها إتفاقيات ثنائية مع ما يقرب من "١٥٠" دولة^(٢) .

هذا فضلاً عن الإهتمام المكثف والمستمر بمشروعات البنية الأساسية والعمل على تطويرها وتجديدها أو إحلالها ، والتى تضمنت التوسع فى إنشاء المطارات وتطوير القائم منها وزيادة طاقاتها الإستيعابية إضافة لمباني ركاب جديدة وإطالة الممرات وإعداد أماكن لإنتظار الطائرات وتحديث نظم المراقبة الجوية وتأمين سلامة الطيران باستخدام التقنيات العالية .

وتتجه الدولة حالياً نحو دراسة وتنفيذ المشروعات المتعلقة بخطوط الملاحة الجوية والمطارات فى مناطق الجذب السياحى والصناعى خاصة أسوان وشبه جزيرة

لكي يؤدي دوره الصحيح بدرجة عالية من التميز يستطيع معها تحقيق الأهداف المرسومة له والمرجوة من وراءه.

ثالثاً : أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث بالنظر إلى كل من :

- حساسية وأهمية القطاع موضوع البحث للاقتصاد القومي .
- ما يمكن أن تحققة نتائج البحث من تسليط الضوء على أداء قطاع النقل الجوي بمصر في الواقع الفعلي بكل إيجابياته وسلبياته بما قد يساعد متخذى القرار في الإرتقاء به .
- ندرة البحوث التي تعرضت لموضوع البحث.

رابعاً : حدود البحث :

نظراً لانتشار إدارات شركة مصر للطيران على بقعة جغرافية كبيرة نسبياً مما يفوق قدرة وإمكانيات الباحثان ، لذا سوف تقتصر الدراسة الميدانية على العاملين بمركز الشركة الرئيسي في محافظة القاهرة .

خامساً : فروض البحث :

يسمى البحث إلى اختبار صحة الفرضين التاليين :
الفرض الأول : " هناك انخفاض في الأداء الاقتصادي لقطاع النقل الجوي بمصر بالمقارنة بالموارد والطاقة المتاحة له " .
الفرض الثاني : " إن عتددات بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران لا تساعد على الأداء المتميز والابتكار والإبداع " .

سادساً : منهج البحث :

يعتمد البحث على ما يلي :
١ - النهج الإستقرائي وأسلوب

التحليل الإحصائي :

وذلك من خلال مجموعة من المكونات الجوية لقطاع النقل الجوي في مصر مثل نشاط مصر للطيران ، وأداء شركات النقل الجوي التابعة للقطاع الخاص ، ومتابعة تطور حجم حركة النقل وتوزيعها على المطارات وذلك حتى يمكن تقييم أداء قطاع النقل الجوي في مصر ككل ، بالإضافة إلى تحليل مجموعة من السلاسل الزمنية التاريخية لحجم النقل الجوي بمصر فهيداص للوصول لحكم عام عن كفاءة القطاع ، وأيضاً مقارنة مؤشرات الكفاءة بمثيلاتها لدى بعض شركات الطيران العربية للتصرف على الوضع التنافسي الذي يواجهه .

وفي سياق التحليل الإحصائي تم الاعتماد على أسلوب العينات ومعامل الإرتباط (سيرومان) ، وهو ما يتضح من الدراسة الميدانية التالية :

٣ - الدراسة الميدانية :

• مجتمع البحث والعينة :

يمثل مجتمع البحث في كل من اعضاء الإدارة الوسطى والتفيلية على مستوى مديري الإدارات العامة والإدارات الفرعية ورؤساء الأقسام بالإضافة إلى موظفين بكافة القطاعات بشركة مصر للطيران بالمركز الرئيسي في محافظة القاهرة وعددهم " ١٨,٠٠٠ " مفردة^(٦) . وقد تم تحديد حجم العينة إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي STAT V.1.1^(٧) والتي بلغت " ٣٧٧ " مفردة بدرجة ثقة ٩٥%^(٨) ،

ونظراً لانتشار إدارات الشركة وموظفيها في مواقع متعددة حتى داخل محافظة القاهرة وصعوبة الحصول على القوائم كاملة فقد تمت إضافة نسبة ٢٠%^(٩) إلى هذا العدد ليصبح " ٤٤٠ " مفردة وهو أكبر عدد ممكن لتوزيعه ، وبلغ عدد الإستمارات الصحيحة المرتدة " ٤٠٣ " إستمارة بنسبة تقرب من ٩٢% .

وتم اختبار مفردات العينة بأسلوب العينة الاحتمالية الطبقة لثلاث فئات هي :

- مديري الإدارات العامة .
- مديري الإدارات الفرعية ورؤساء الأقسام .
- الموظفين في القطاعات المختلفة .
- تصميم قوائم الإستقصاء وتوزيع البيانات :

إعتمد البحث في جمع المعلومات والبيانات من مفردات العينة على إعداد قائمة إستقصاء اشتملت على " ١٤ " سؤالاً ، وإستخدام القياس الذاتي ذو الخمسة نقاط لتقدير درجة الأهمية في الإجابات الباحثين ، كما روعى في تصميم القائمة الوضوح وسهولة الأسلوب بقدر الإمكان مع تجنب الأسئلة الإيجابية وذلك ولقاً للقواعد الموضوعية والشكلية في صياغة الأسئلة .

• اختبار القائمة :

اختيرت القائمة من خلال عينة مبدئية قومها " ١٥ " مفردة من الباحثين ، تلى ذلك إعدادها بشكلها النهائي^(١٠) بعد تعديلها على ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذا الاختبار .

وبعد الانتهاء من تطبيق الاستقصاء على المبحوثين وجمع البيانات المطلوبة من خلال المقابلات الشخصية التي قام بها الباحثان ، تم تحليلها وتبويبها فهيكلاً لرحلة التحليل والتفسير وذلك من خلال البرنامج الجاف SPSS v.9. 05 ، كما استخدم معاملاً ارتباطاً بين متغيرات قيمة العمل لقياس مدى الارتباط بين متغيرات قيمة العمل الداخلية بشركة مصر للطيران .

ويمكن إرجاع تحسين الوضع النسبي للطريق من ناحية نصيبه من حجم حركة النقل الدولية إلى تحسين مستوى خدمات النقل البري والإرتقاء بمستويات الأمان ، وأيضاً لرغبة المسافعين في الاستمتاع بالمعلومات السياحية المنتشرة على جوانب الطرق في كثير من الدول وهي ميزة لا توفرها لهم وسائل النقل الأخرى .

ولمّا يلى وصفاً موجزاً لحجم حركة النقل الدولية على الوسائل الثلاث :

جدول رقم (١)

الوضع النسبي لوسائل النقل الدولي لمصر ١٩٩٧ ، ١٩٩٦ ، ١٩٩٠

وسيلة النقل	١٩٩٠ %	١٩٩٦ %	١٩٩٧ %
جواً	٧٥	٦٦	٦٩
بحراً	٥	١٦	١٢
براً	٢٠	١٨	١٩
الإجمالي	١٠٠	١٠٠	١٠٠

المصدر / الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء .

أما الطيران العارض فكانت تحتل نسبة ١٥% وذلك عام ١٩٩٧ . ورغم النسبة المحدودة لحجم حركة الركاب القادمة عن طريق الطيران العارض إلا أنه أكثر مرونة من الطيران المنتظم ، حيث تواجه شركات الطيران المنتظم صعوبة في التأقلم مع متغيرات الطلب نظراً لإرتباطها بإتفاقيات ثنائية ودولية لا تتيح لها فرص التحرك السريع .

١-٢-٢ النقل البحري :

تستقبل مصر سنوياً عدد لا بأس به من حجم الحركة السياحية عن طريق البحر

ويعتمد إرجاع تحسين الوضع النسبي للطريق من ناحية نصيبه من حجم حركة النقل الدولية إلى تحسين مستوى خدمات النقل البري والإرتقاء بمستويات الأمان ، وأيضاً لرغبة المسافعين في الاستمتاع بالمعلومات السياحية المنتشرة على جوانب الطرق في كثير من الدول وهي ميزة لا توفرها لهم وسائل النقل الأخرى .

ولمّا يلى وصفاً موجزاً لحجم حركة النقل الدولية على الوسائل الثلاث :

الفصل الثاني

المناقشة والتناج والتوصيات

أولاً : المناقشة والتناج

١ - طرق الوصول وشبكة النقل الجوي التابعة لشركة مصر للطيران :
١-١ طرق الوصول إلى مصر والوضع النسبي لوسائل الوصول :
يصل الزائرين إلى مصر من خلال ثلاث وسائل للنقل هي : النقل الجوي ، والبحري ، والبري ، ويبين الجدول التالي الوضع النسبي للوسائل الثلاث من ناحية نصيب كل وسيلة من إجمالي حركة النقل الدولية القادمة لمصر .
تشير البيانات السابقة لأن النقل الجوي يحتل بالنصيب الأكبر من حجم حركة النقل القادمة إلى مصر حيث يمثل الطيران الوسيلة الرئيسية للوصول منذ السبعينات وحتى الآن ، ويلاحظ أن النقل البري يأتي في المرتبة الثانية يليه النقل الجوي كما يتضح زيادة النصيب النسبي للنقل البري ولقصان نصيب النقل البحري في عامي ١٩٩٧/٩٦ .

١-٢-٣ النقل الجوي :

تعمل في مصر "٤٣" شركة أجنبية بالإضافة لشركة مصر للطيران وشركات الطيران التابعة للقطاع الخاص ، وتنظم هذه الشركات رحلات منتظمة تربط مصر ارتباطاً مباشراً مع أكثر من "٨٠" مدينة في كل من أوروبا وآسيا وأمريكا الشمالية والشرق الأوسط وأمريكا وأفريقيا ، هذا إلى جانب رحلات الطيران غير المنتظم (العارض) التي تقوم بها شركات متخصصة في هذا المجال .

وفي عام ١٩٩٤ كان ركاب الرحلات

بلغت نسبتهم ١٢,٨٪ من إجمالي السائحين اللذين زاروا مصر عام ١٩٩٤، ثم ١١,٣٪ في ١٩٩٥، ارتفعت إلى ١٥,٤٪ عام ١٩٩٦، ثم انخفضت إلى ١٢,١٪ في ١٩٩٧.

ويستخدم هؤلاء الركاب العبارات والبواخر السياحية الآتية من موانئ البحر الأبيض المتوسط ومن بعض موانئ البحر الأحمر، وهم عادة يمثلون رواد الرحلات القادمة للاسكندرية حيث يغادرونها قاصدين القاهرة لزيارة معالمها السياحية وقضاء ليلة واحدة بها ثم يلحقون بالباخرة التي تكون قد وصلت بور سعيد ليكملوا رحلتهم إلى باقي موانئ البحر الأبيض، هذا بالإضافة لافراج سياحية أخرى تأتي إلى ميناء سفاجا بالبحر الأحمر ويغزرون مدينة الأقصر ثم يعودون في يوم نفسه للمبيت في الباخرة.

ويرى الخبراء^(٢) ضرورة تخفيض الرسوم في الموانئ المصرية، وتخفيض قيمة الخلفيات التي تدفعها تلك البواخر للوكيلات الملاحية حتى

تواكب الرسوم في الموانئ اليونانية، بما يشجع جميع البواخر التي تجوب البحر الأبيض لزيارة مصر وهو ما يعكس على عدد الرحلات السريعة والتي غالباً ما تصول إلى رحلات سياحية طويلة في فترات تالية.

١-٣- النقل البري الدولي على الطريق:

وصل لمصر عدد كبير من إجمالي الحركة السياحية عن طريق البر عام ١٩٩٤ بلغت نسبتهم حوالي ٣٤٪، ثم انخفضت هذه النسبة إلى ٢٢٪ عام ١٩٩٥، وواصلت الانخفاض إلى ١٨٪ عامي ١٩٩٧/٩٦.

ويمثل الأوروبيون نصف عدد السائحين اللذين يأتون عبر الطريق البرية قادمين من إسرائيل إما من منفذ رفح أو طابا، والباقيون سائحون من الشرق الأوسط إما من نوبسج بسياراتهم الخاصة أو من رفح بالنسبة للفلسطينيين أو من السلوم بالنسبة لليبيين أو من أسوان بالنسبة للقادمين من السودان.

جداول رقم (٢)

تطور حجم حركة النقل الجوي في مصر

السنوات	النقل الجوي		هيئة ميناء القاهرة الجوية		المطارات الأخرى	
	راكب / كم بالمليون	طن / كم بالمليون	حركة الطائرات ببالمليون	حركة الطائرات ببالمليون	حركة الطائرات ببالمليون	ركاب بالمليون
١٩٨٢/٨١	٣٤٠٤	٦٠	٥١,١	٦,٠	٠٠,٠	١,٠٤
١٩٨٧/٨٦	٤٤٥٨	١١٩	٥١,٣	٥,٦	٠٠,٠	٢,٢
١٩٩٢/٩١	٧٣٥٥	١٢٩	٥١,٤	٦,٩	٣٨,٥	٣,٨
١٩٩٣/٩٢	٦٤٠٩	١١٩	٥٤,٨	٧,٢	٥٦,٦	٥,٠
١٩٩٤/٩٣	٦٣١٦	١٤١	٥٨,٥	٦,٦	٦٤,٩	٢,٩
١٩٩٦/٩٥	٧٧٠٦	١٥٦	٦١,٥	٦,٩	٦٨,٥	٣,٠
١٩٩٧/٩٦	٨١٦٠	١٦٥	٦٥,٠	٧,٢	٧٢,٠	٣,٢
١٩٩٨/٩٧	٨٦٤٠	١٧٥	٨٠,٨	٧,٥	٧٣,٥	٤,٠٢
١٩٩٩/٩٨	٧٣٩٥	١٨٥	٨٠,٠	٧,٠	٧٠,٠	٣,٩

المصدر / وزارة النقل

لوزارة الطيران المدني منذ عام ١٩٧٩
ثم أدمج مع اختصاصات وزارة السياحة
والطيران المدني في منتصف الثمانينات ،
لم يفصل عن وزارة السياحة وانضم إلى
وزارة النقل كقطاع مستقل في عام
١٩٩٤ .

وتناول بإيجاز دور كل من الهيئة العامة
للطيران المدني ، وهيئة ميناء القاهرة
الجوى والثلاث تم إنشاؤها بإقرار رقم
٢٩٣١ لسنة ١٩٧١ ، وكذلك دور
شركات النقل الجوى نظراً لأن هذه
الأنواع الثلاث من المنظمات هي
المستولة بصورة مباشرة عن أداء النقل
الجوى في مصر .

٢-١-١ الهيئة المصرية العامة للطيران المدنى :

أنشئت هذه الهيئة بهدف تأمين سلامة
الطيران المدني وتنظيم حركة الملاحة
الجوية في ظل الاتفاقيات الدولية ، فهي
الجهة المنوط بها عقد الاتفاقيات الثنائية
لتبادل حقوق النقل الجوى التجارى مع
الدول الأعضاء في المنظمة الدولية
لأعمال النقل الجوى المدنى
I.C.A.O. ، ولقد قامت بإبرام ما
يقرب من مائة إتفاقية ثنائية لتنظيم النقل
الجوى بما أتاح لحوالى "٤٨" شركة دولية
أن تسيّر خطوطاً منتظمة إلى القاهرة
(١٨) شركة تابعة لدول عربية ، و ٢٠
شركة تتبع دول أوروبية ، و ٥ شركات
خاصة ببول أسبوية ، و ٣ شركات تتبع
دول أفريقية ، وشركتان أمريكيتان ،
كما منحت "٣٠" شركة أجنبية أخرى

مجمع للبضائع في مطار القاهرة على
مساحة "٥٠,٠٠٠" متر مربع
"١٦,٠٠٠" متر مربع للمخازن والمرافق
العامة بطاقة إستيعابية "٨٠٠,٠٠٠" طن
سنوياً ، ولقد ساعد ذلك على انتظام
حركة النقل الجوى ومهولة تعامل
الهيئات والأفراد مع الشركات الناقلة
وبتكلفة مناسبة ، هذا بالإضافة إلى إنشاء
المجمع الجديد للبضائع بمطار الأسكندرية
على مساحة "٨١" ألف متر ، وكذلك
التسهيلات الخاصة بأعمال الصيانة
والسيطرة المركزية على حركة المطارات
في جميع مطارات العالم وأجزائها مما يدعم
من كفاءة شبكة النقل وأدائها^(١) .

٢-٢ الوضع المؤسسي والملكية في قطاع النقل الجوي :

٢-٢-١ الهيكل المؤسسي :
يتكون هيكل النقل الجوى في مصر من
خمس أنواع من المنظمات تعمل في هذا
المجال وهي : الهيئة المصرية العامة للطيران
المدنى ، وهيئة ميناء القاهرة الجوى ،
وشركات النقل الجوى المصرية ، وهيئة
المعهد القومى للتدريب على أعمال
الطيران المدني ، والهيئة المصرية العامة
للاحصاء الجوية ، وتعمل هذه الجهات
في ظل كل من قانون الطيران المدني
لسنة ١٩٨١ ، والقانون رقم ١١٩
لسنة ١٩٨٣ الخاص برسوم الطيران
المدنى واللى حل محل كالة القوانين
واللوائح التي صدرت منذ عام ١٩٢٠
وحى عام ١٩٥٩ .

ولقد ظل قطاع الطيران المدني تابعاً

يتضح من الجدول السابق أن حجم
حركة الركاب (راكب/كم) قد زادت
لأكثر من الضعف في نهاية الفترة
١٩٩٢/٨١ - ١٩٩٩/٩٨ ، وكذلك
الأمر فيما يتعلق بحركة نقل البضائع
(طن/كم) والتي تطورت من "٩٠"
مليون طن/كم في بداية الفترة حتى
وصلت إلى "١٨٥" مليون طن/كم في
نهايتها .

كما يلاحظ أن هيئة ميناء القاهرة الجوى
تستحوذ على النصيب الأكبر من حجم
حركة الطائرات والركاب وذلك عدد
المقارن بمجموع الحركة في المطارات الأخرى .

١-٣ شبكة النقل التابعة لشركة مصر للطيران :

تتكون شبكة النقل الجوى لشركة مصر
للطيران من جزئين : الجزء الأول منها
يشمل شبكة النقل الدولية وتغطي "٨٠"
مدينة على مستوى العالم ، والجزء الثانى
يشمل شبكة النقل المحلية وتغطي "١٣"
مدينة داخل جمهور مصر العربية ، وتخدم
الشركة هذه المدن العالمية من خلال ما
يزيد عن "٣٠٠" رحلة أسبوعياً تمتد من
طوكيو والصين في الشرق إلى لوس
أنجلوس على الساحل الغربى للولايات
المتحدة الأمريكية ، ولقد بلغ عدد
ركاب شركة مصر للطيران حوالى "٤"
مليون راكب الآن مقابل "٢,٥" مليون
راكب في عام ١٩٨١ وبلغت نسبة
المشغولية ٦٩٪ ، بعد أن كانت
٥٨٪ عام ١٩٨٢ .

وفي مجال نقل البضائع أنشأت الشركة

حق تنظيم رحلات غير منتظمة "Charter"، كذلك تتولى الهيئة مسئولية منح تراخيص الطيران في المجال الجوي المصري سواء للشركات المصرية الخاصة أو الشركات الأجنبية ويهدف إليها تنفيذ خطط الدولة السياسية والاقتصادية في مجال تطوير أنشطة الطيران المدني المختلفة .

٢-١-٢ هيئة ميناء القاهرة الجوي :

تقوم هذه الهيئة بعمليات تنظيم وإدارة الحركة في المطارات الجوية مثل عمليات الشحن والتفريغ وتخزين الطائرات ، كما يقع على عاتقها مسئولية أعمال الصيانة الخاصة بالمنظومات والمعدات والطرق والممرات داخل حدود المطار ، وتوفر الهيئة الأجهزة اللازمة لحماية وسلامة تلك المنشآت سواء في مواجهة الحوادث الطبيعية أو حوادث الطائرات أو أعمال الإرهاب والتخريب ، كما أنها المسئولة عن كافة الإجراءات بين جميع الجهات التابعة للجهاز الإداري للدولة والمنظمات العامة داخل المطارات بما يحقق جودة أداء الخدمات ، خاصة في ظل الدراسة التنبؤية عن اتجاهات حجم الحركة المستقبلية لميناء القاهرة الجوي والتي تشير إلى ^(١١) الزيادة المستمرة والمتوقعة في متوسط كسل من عدد الركاب القادمين والمغادرين والزائرين والرحلات الداخلية .

٢-١-٣ شركات النقل الجوي المصرية: يوجد في مصر مجموعة من شركات النقل الجوي أهمها : شركة مصر

للطيران التي تحتل مكان الصدارة بين شركات الطيران المصرية العاملة من حيث تاريخها وحجم أصولها ورأس مالها وأسطولها وهي شركة عامة ذات تمويل ذاتي^(١٢) أما الشركات الأخرى فهي شركات قطاع خاص ذات رأسمال وطني أو مشترك ويبلغ عددها حوالي "٣٥" شركة تعمل ثلاث منها فقط في مجال نقل الركاب والبضائع على أساس منتظم ، والباقى في مجال النقل غير المنتظم والتاكسي الجوي والبالون الطائر وغيرها من أنشطة الطيران : كالرش الزراعي ، والتصوير والمسح الجوي ، وصيانة الطائرات ، وخدمات شركات البيورول ، وأنشطة الدعاية والإعلان .

٣ - تطور نشاط النقل الجوي المصري وكفاءة أدائه :

٣-١ أداء شركة مصر للطيران :

تأسس شركة مصر للطيران عملية نقل الركاب كششاط رئيسي . وكذلك عمليات نقل البضائع والبريد سواء على المستوى الدولي أو المحلي وذلك بصورة منتظمة وغير منتظمة ، وتعتبر الشركة الرائدة في مجال النقل الجوي التجارى في مصر وهي عضو في الاتحاد الدولي للنقل لبطوى "LATA" .

ولقد تأسست شركة مصر للطيران عام ١٩٣٢ برأسمال بلغ "٢٠" ألف جنيه مصري ، ثم ارتفع إلى مليون جنيه في نهاية الأربعينات ، وقد استمر رأس مال الشركة في الإزدياد التدريجي حتى وصل إلى "٨,٦" مليون جنيه عام ١٩٧٧ ،

وفي عام ١٩٨٣ ارتفع إلى ما يقرب من "٥٦,٩" مليون جنيه ثم وصل إلى "٦٣,٤" مليون جنيه عام ١٩٨٧ وتنازلت هذه الزيادات مع نمو الأسطول وتوسع أعمال الشركة ليلعب عام ١٩٩٤ ما يقرب من "٨٠٠" مليون جنيه وقد وصل "١,٥٠٠" مليار جنيه في ١٩٩٧/٦/٣٠ .

كما بلغت أصول الشركة ما قيمته "٦,٨٦" مليار جنيه مقابل "١,٧٠" مليار جنيه في عام ١٩٨٨/٨٧ بزيادة قدرها "٤,٩٦" مليار جنيه ، ثم وصلت قيمة الأصول إلى ما يقرب من "٨,٤٠" مليار جنيه في ١٩٩٧/٦/٣٠ ، وتشتمل هذه الزيادة في التوسعات في المباني والإنشاءات الخاصة بمحطات الطائرات التي ترفع من كفاءة نشاط الصيانة عن طريق تخفيض تكاليف الصيانة بالخارج بالإضافة إلى التطورات في مجال مكاتب الحجز وتحسين ظروف التخزين والإرتقاء بمستوى عمليات التشغيل لضمان تحقيق مستوى مناسب من خدمات النقل الجوي .

وقد تميزت الفترة بين عام ١٩٨٦ وعام ١٩٩٠ بتحقيق فائض فسي ميزانية الشركة بلغ نحو "٩٨,٤" مليون جنيه في ١٩٨٧/٨٦ ، و "٩٧,١" مليون جنيه في ١٩٩٠/٨٩ ، لسم بدلات الشركة تحقق عجز مالى منذ عام ١٩٩٤ ، حيث بلغ العجز ما يقرب من "١٨٠" مليون جنيه في ١٩٩٤/٩٣ ، وصل إلى "٣٣٩,٣" مليون جنيه فسي

<p>١٩٩٦/٦/٣٠ ثم "٨٥٧" مليون جنيه في نهاية التسعينات، وبدأ عمل الطائرة الثالثة (الكوميث) المزودة بمحركات رولز رويس عام ١٩٦٠ تضاعفت سرعة الطيران من "٤٥٠" إلى "٨٥٠" كيلو متر في الساعة، وفي عام ١٩٧١ تم استخدام الطائرات بعيدة المدى لأول مرة طراز بوينج (٧٠٧)، تلى ذلك ضم الطائرات قصيرة المدى طراز بوينج (٧٣٧) في عام ١٩٧٧، وتم توريد الأسطول بالطائرات عريضة الجسم طراز الإيرباص التي تنسج إلى ما يقرب من "٢٥٥" ركاباً وقد حقق ذلك وضع</p>	<p>متميز للشركة في منطقة الشرق الأوسط وقارة أفريقيا .</p> <p>وفي عام ١٩٩٤ بلغ حجم الأسطول "٣٨" طائرة، ثم ارتفع إلى "٤٤" طائرة في ١٩٩٦ ووصل إلى "٥٤" طائرة عام ١٩٩٧، ويضم البوينج ٢٠٠/٧٣٧ ، و ٥٠٠/٧٣٧ ، و ٢٠٠/٧٦٧ ، و ٣٠٠/٧٦٧ ، بالإضافة إلى طائرات الإيرباص ٦٠٠/٣٠٠ ، و ٣٠٠/٣٤٠ ، و ٣٢٠ ، و ٣٢١ ، وقد توب على ذلك زيادة الطاقة الاستيعابية للأسطول من "٢٦٥" مقعد في عام ١٩٨٢ إلى "</p>	<p>"٧٤٨٠" مقعد لمسي بدائية التسهيلات (١٣) .</p> <p>وقد قامت الشركة بإجراء بعض التحديثات في الأسطول وإحلال بعض الطائرات بأخرى ذات سعة مقعنة أكبر ومسرعات أعلى، مما أدى إلى بلوغ السعة المقعنية لأسطول مصر للطيران "٧٩٩٧" مقعد على الرغم من انخفاض الأسطول إلى "٤٢" طائرة في عام ١٩٩٩ .</p> <p>ويوضح الجدول التالي هيكل أسطول النقل الجوي لشركة مصر للطيران وموقف العمل التشغيلي له .</p>
---	--	---

بجملوں رقم (۳)

هيكل أسطول مصر للطيران والعمر التشغيلي له

عدد الطائرات	نوع الطائرة	عدد المقاعد	تاريخ دخول الخدمة	العمر التشغيلي حتى ١٩٩٩/٦/٣٠
٢	Boeing 747/300	٤	١٩٨٨	١٢ عام
٣	Boeing 777/200	٣١٩	١٩٩٧	٣ سنوات
٢	Boeing 767/300	٢١٧	١٩٨٤	١٥ سنة
٥	Boeing 737/500	١٠٤	١٩٩١/٩٢	٨ سنوات
٢	Boeing 737/300	١٣٠	تحت الاختلال	—
١	Boeing 737/200	١٢١	Airbus 318	—
٣	Airbus 340/200	٢٦٠	١٩٩٦/٩٧	٣ سنوات
١	Airbus 300/600	٢٥٣	١٩٩٠/٩١	٩ سنوات
٧	Airbus 320/200	١٤٤	١٩٩٢/٩٣	٧ سنوات
٧	Airbus 321/200	١٨٥	١٩٩٧	٣ سنوات

المجموع ٣٨ + ٣ طائرات نقل بضائع = ٤١ طائرة ، بمتوسط عمر تشغيلي ٦ سنوات

Egypt Air, Op, Cit., P. 9. / المصدر

يتضح من الجدول السابق أن متوسط العمر التشغيلي لأسطول شركة مصر للطيران يبلغ "٦" سنوات وهو ما يعنى حداثة الأسطول وارتفاع المصاحبة الفنية للتشغيل .

٣-٢-٣ تقييم أداء نشاط النقل بشركة مصر للطيران :

في هذا الجزء سيتم استعراض تطور حجم حركة نقل الركاب وحجم حركة نقل البضائع (راكب/كم) ، (طن/كم)

وذلك خلال ١٩٨٢/٨١ ، بميلاتها في بعض شركات الدول العربية بمنطقة الخليج العربى .
٣-٢-٣ تطور حجم الحركة لشركة مصر للطيران :
يوضح الجدول التالى تطور حجم حركة الركاب وكذلك إنتاجات الأصول والأجور ، وفى إطار تحديد الوضع النسبى لشركة مصر للطيران بالنسبة لبعض الشركات المنافسة فإنه سيتم مقارنة بعض معايير الإنتاجية فى الشركة

جدول رقم (٤)

تطور حركة النقل لشركة مصر للطيران

السنوات	حجم حركة النقل			الرقم القياسى
	راكب/كم بالمليون	طن/كم بالمليون	الرقم القياسى	
١٩٨٢/٨١	٣٤٠٤	٦٠	١٠٠	١٠٠
١٩٨٧/٨٦	٤٤٥٨	١١٩	١٣١	١٩٨
١٩٩٢/٩١	٧٣٥٥	١٢٩	٢١٦	٢١٥
١٩٩٣/٩٢	٦٤٠٩	١١٩	١٨٨	١٩٨
١٩٩٤/٩٣	٦٣١٦	١٤١	١٨٥	٢٣٥
١٩٩٥/٩٤	٧٧٠٦	١٥٦	٢٢٦	٢٦٠
١٩٩٦/٩٥	٨١٦٠	١٦٥	٢٤٠	٢٧٥
١٩٩٧/٩٦	٨٦٤٠	١٧٥	٢٥٤	٢٩٢
١٩٩٨/٩٧	٧٣٩٦	١٨٥	٢١٧	٣٠٨

المصدر / وزارة التخطيط

يلاحظ ان حجم حركة الركاب قد تطور من "٣٤٠٤" مليون راكب/كم فى عام ١٩٩٢/٨١ إلى "٧٣٥٥" مليون راكب/كم فى ١٩٩٢/٩١ ثم انخفض إلى "٦٣١٦" مليون راكب/كم فى ١٩٩٤/٩٣ ، ثم ارتفع إلى "٧٧٠٦" مليون راكب/كم فى عام ١٩٩٥/٩٤

حتى وصل إلى أعلى قمة له فى ١٩٩٧/٩٦ وهى "٨٦٤٠" مليون راكب/كم ، ثم أخذ فى الانخفاض مرة ثانية ليصل إلى "٧٣٦٩" مليون راكب/كم فى عام ١٩٩٨/٩٧ .
ويعكس ذلك تطور الرقم القياسى لحجم حركة الركاب ، إذ وصل إلى ٢١٦ % فى عام ١٩٩١/٩١ ثم أخذ فى التناقص ليصل إلى ١٨٨ % فى عام ١٩٩٣/٩٢ ، و ١٨٥ % عام ١٩٩٤/٩٣ ، وأخذ فى التزايد ليصل إلى ٢٢٦ % فى عام ١٩٩٥/٩٤ ، ثم إلى ٢٥٤ % عام ١٩٩٧/٩٦ ، ثم انخفض إلى ٢١٧ % فى عام ١٩٩٨/٩٧ .

ويرجع انخفاض حجم حركة الركاب في عامي ١٩٩٣/٩٢ و ١٩٩٤/٩٣ إلى الظروف السياسية التي صاحبت حرب الخليج والأحداث الإرهابية في مصر ، أما فيما يتعلق بانخفاض حجم حركة عام ١٩٩٨/٩٧ فيرجع إلى حادثه الأقصى التي حدثت في بداية العام إذا أثرت هذه الأحداث على الحركة السياحية إلى مصر، ولما يتعلق بحجم حركة نقل البضائع فيلاحظ أنها في تطور مستمر منذ ١٩٨٢/٨١ . فقد تطور الرقم القياسي لحجم نقل البضائع ليصل إلى أعلى قمته ٣٠٨٪ في نهاية عام ١٩٩٨/٩٧ ، وذلك فيما عدا عام ١٩٩٣/٩٢ والذي وصل فيها الرقم القياسي لحجم حركة نقل البضائع إلى ١٩٨٥/١٩٩٤ .

جدول رقم (٥)

معايير إنتاجية أسطول مصر للطيران

المعايير السنوات	متوسط الحمولة الصافية (طن)	الرقم القياسي	متوسط إنتاجية الطائرة في الرحلة (طن/كم)	الرقم القياسي	متوسط إنتاجية الطائرة في الساعة (طن/كم)	الرقم القياسي
١٩٨٥	٢٥,٥	١٠٠	٣٠,٧	١٠٠	١٤,٦	١٠٠
١٩٨٦	٢٦,١	١٠٢	٣١,٦	١٠٣	١٥,٢	١٠٤
١٩٨٧	٢٧,٠٠	١٠٦	٣٢,٧	١٠٦	١٥,٤	١٠٥
١٩٨٨	٢٩,٥	١١٥	٣٤,٤	١١٢	١٦,٨	١١٥
١٩٨٩	٣١,٥	١٢٣	٣٧,٩	١٢٣	١٨,٤	١٢٦
١٩٩٠	٣١,٨	١٢٥	٣٧,٩	١٢١	١٨,٧	١٢٨
١٩٩١	٣٢,٧	١٢٨	٤٥,٨	١٤٩	١٩,٧	١٣٥
١٩٩٢	٣١,٨	١٢٥	٤١,٢	١٣٤	١٨,٦	١٢٧
١٩٩٣	٢٩,٦	١١٦	٤١,٨	١٣٦	١٧,٤	١١٩
١٩٩٤	٣٠,٦	١٢٠	٤١,٨	١٣٦	١٧,٧	١٢١
متوسط القوة	٢٩,٦		٤٠		١٧	

المصدر / مبنى على ما ورد في إحصائيات منظمة الطيران المدني الدولي "I.C.A.O."

يعتبر من الجدول السابق أن مؤشر الحمولة الصافية لأسطول شركة مصر للطيران كان في ارتفاع مستمر خلال الفترة ١٩٩٤/١٩٨٥ فقد أخذ الرقم القياسي لتطور الحمولة الصافية في التزايد ليصل إلى قيمة ١٢٨٪ في عام ١٩٩١ ، ثم أخذ في التناقص ليصل إلى ١٢٥٪ في عام ١٩٩٢ و ١١٦٪ في عام ١٩٩٣ ، ويرجع ذلك للظروف السياسية والأمنية السابق الإشارة إليها ، هذا وقد وصل متوسط الحمولة الصافية إلى "٢٩,٦" طن خلال الفترة المذكورة ، وتشير الدراسات إلى أن متوسط الحمولة هذا يمثل أكثر من ٨٠٪ من حجم الحمولة الصافية القصوى^(٢١) . ولما يتعلق بمؤشر متوسط إنتاجية الطائرة في الرحلة وفي الساعة نجد أنها تأخذ نفس اتجاه مؤشر متوسط الحمولة

الصافية ، فقد تطور الرقم القياسي لم توسط إنتاجية الطائرة في الرحلة ليصل إلى أعلى قيمة ٢٢١٪ في عام ١٩٩٠ ، ثم أخذ في الانخفاض ليصل إلى ١٤٩٪ في عام ١٩٩١ ، و ١٣٤٪ عام ١٩٩٢ ، ثم ارتفع مرة أخرى ليصل إلى ١٣٦٪ في عامي ١٩٩٣ و ١٩٩٤ ، وفيما يتعلق بمؤشر متوسط إنتاجية الطائرة في الساعة فقد وصل الرقم القياسي لهذا المؤشر إلى قيمة ١٣٥٪ في عام ١٩٩١ ، وأخذ في التناقص إلى أن

وصل ١٢١٪ عام ١٩٩٤ ، وهذا وقد بلغ متوسط إنتاجية الطائرة في الرحلة ومتوسط إنتاجية الطائرة في الساعة "٤٠" طن/كم و "١٧" طن/كم على التوالي خلال الفترة ١٩٨٥ - ١٩٩٤ .

ويلاحظ أن هناك تحسن متواضع في مؤشرات إنتاجية الأسطول وذلك عند المقارنة بسنة الأساس ١٩٨٥ ، لكن المؤشرات تدور حول الثبات أو النقصان منذ بداية التسعينات وحتى نهاية الفترة ، وقد يرجع ذلك إلى ضعف مستوى خدمات النقل التي تقدمها شركة مصر للطيران عند المقارنة بالخدمات التي تقدمها الشركات المييلة العالمية أو حتى الشركات العربية في منطقة الخليج على سبيل المثال .

٢-٢-٣ تطور حركة الركاب على الخطوط المنتظمة لشركة مصر للطيران : يوضح الجدول التالي تطور حجم حركة الركاب على الخطوط الجوية المنتظمة لشركة مصر للطيران خلال الفترة ١٩٨٠/١٩٩٤ ، و ١٩٩٦/١٩٩٨ .

جدول رقم (٦)

تطور حركة الركاب على خطوط مصر للطيران

السنة	حجم حركة الركاب الدولية بالمليون	الرقم القياسي	حجم حركة الركاب الداخلية بالمليون	الرقم القياسي	إجمالي حركة الركاب بالليون راكب	الرقم القياسي
١٩٨٠	١,٢٧٠	١٠٠	٠,٧٥٨	١٠٠	٢,٠٢٨	١٠٠
١٩٨١	١,٣٨٤	١٠٩	٠,٨٤٥	١١١	٢,٢٢٩	١١٠
١٩٨٢	١,٥٠٦	١١٨	٠,٧٣٠	٩٦	٢,٢٣٦	١١٠
١٩٨٣	١,٧٢٨	١٣٧	٠,٧٩٠	١٠٤	٢,٥٢٨	١٢٥
١٩٨٤	١,٨٣١	١٤٤	٠,٩٥٥	١٢٦	٢,٧٨٦	١٣٧
١٩٨٥	١,٧٥٦	١٣٨	١,٠٣٠	١٣٦	٢,٧٨٦	١٣٧
١٩٨٦	١,٤٩٥	١١٨	٠,٨٥٥	١١٣	٢,٣٥٠	١١٦
١٩٨٧	١,٨١١	١٤٢	١,٠٨٠	١٤٢	٢,٨٩١	١٤٢
١٩٨٨	١,٩٩٥	١٥٧	١,٢٠٢	١٥٨	٣,١٩٧	١٥٨
١٩٨٩	٢,١٣٧	١٦٨	١,٢٨١	١٦٩	٣,٤١٨	١٦٨
١٩٩٠	٢,٠٣٣	١٦٠	١,٢٠٦	١٥٩	٣,٢٣٩	١٦٠
١٩٩١	١,٧٤٣	١٣٧	٠,٨٥٣	١١٢	٢,٥٩٦	١٢٨
١٩٩٢	٢,٠٧٥	١٦٣	١,٥٣٣	٢٠٢	٣,٦٠٨	١٧٨
١٩٩٣	١,٨٣٦	١٤٤	١,٠٤٥	١٣٨	٢,٨٨١	١٤٢
١٩٩٤	٢,٢٩٥	١٨١	١,٤٦٤	١٩٣	٣,٧٥٩	١٨٥
١٩٩٧/٩٦	٢,٨٧٣	٢٢٦	١,٤٩٥	١٩٧	٤,٣٦٨	٢١٥
١٩٩٨/٩٧	٢,٧٥٢	٢١٧	١,٢٦٩	١٦٧	٤,٠٢١	١٩٨

المصدر - / منظمة الطيران المدني الدولي "I.C.A.O."

- شركة مصر للطيران : الركاب الدولية ٢٢٦٪ خلال الفترة ١٩٨٠-١٩٩٨/٩٧ في حين أن أكبر حجم الحركة الكلي هو ١٩٨٪ في ١٩٩٨/٩٧ وأقل رقم قياسي هو ١١٠٪ في ١٩٨١ وذلك مقارنة بسنة الأساس ١٩٨٠ .

٣-٢-٣ إنتاجية الأصول الملوكة لشركة مصر للطيران وإنتاجية الأجور : يوضح الجدول التالي تطور أصول شركة مصر للطيران ، وكذلك إيرادات التشغيل وقيمة الأجور على مستوى الشركة وذلك خلال الفترة ١٩٩٨/٩٧ .

الركاب الدولية ٢٢٦٪ خلال الفترة ١٩٨٠-١٩٩٨/٩٧ في حين أن أكبر حجم الحركة الكلي هو ١٩٨٪ في ١٩٩٨/٩٧ وأقل رقم قياسي هو ١١٠٪ في ١٩٨١ وذلك مقارنة بسنة الأساس ١٩٨٠ .

الركاب الدولية ٢٢٦٪ خلال الفترة ١٩٨٠-١٩٩٨/٩٧ في حين أن أكبر حجم الحركة الكلي هو ١٩٨٪ في ١٩٩٨/٩٧ وأقل رقم قياسي هو ١١٠٪ في ١٩٨١ وذلك مقارنة بسنة الأساس ١٩٨٠ .

الركاب الدولية ٢٢٦٪ خلال الفترة ١٩٨٠-١٩٩٨/٩٧ في حين أن أكبر حجم الحركة الكلي هو ١٩٨٪ في ١٩٩٨/٩٧ وأقل رقم قياسي هو ١١٠٪ في ١٩٨١ وذلك مقارنة بسنة الأساس ١٩٨٠ .

جدول رقم (٧)

إنتاجية الأصول والأجور في شركة مصر للطيران

البيان / السنوات	٩٢/	٩٣/	٩٤/	٩٥/	٩٦/	٩٧/
إيرادات التشغيل بالمليون جنيه	٢,١٦٢	١,٨٩٠	٢,٤٤٢	٣,٠٦٠	٣,٠٥٣	٢,٧٤٧
قيمة الأصول الثابتة بالمليون جنيه	٥٩٨٠	٦٠٨٦	٦١٣٩	٥٨٨٧	٧٧٦١	٨٩٧٠
قيمة الأجور بالمليون جنيه	٢٢٩	٢٥٦	٣٠٩	٤٢٠	٤٨٦	٤٩١
إنتاجية الأصول بالجنيه	٠,٣٦	٠,٣١	٠,٤٠	٠,٥٢	٠,٣٩	٠,٣١
إنتاجية الأجور بالجنيه	٩	٧	٨	٧	٦	٦

المصدر / مبنى على بيانات الحسابات الختامية لشركة مصر للطيران .

يتضح من الجدول السابق أن إنتاجية الأصول الثابتة تراوحت ما بين "٠,٣١" جنيه كحد أدنى و "٠,٥٢" جنيه كحد أقصى خلال الفترة المذكورة ، كما أن إنتاجية الأجور قد تراوحت بين "٩" جنيه كحد أقصى و "٦" جنيه كحد أدنى خلال نفس الفترة .

وبلاحظ أنه ليس هناك تطور ملحوظ في إنتاجية كل من الأصول الثابتة والأجور وبذل

ذلك على انخفاض كفاءة التشغيل على مستوى الشركة ، كما يتفق مع التطورات التقنية في إنتاجية الأسطول جدول (٥) وفي حجم حركة الركاب جدول (٦) .

٣-٢-٤ متوسط الحمولة الصافية للطائرة : يوضح الجدول التالي تطور متوسط الحمولة الصافية لشركة مصر للطيران في وضع مقارن بشركات السعودية ، والكويتية ، والإمارات العربية خلال الفترة ١٩٨٥/١٩٩٤ .

جدول رقم (٨)

متوسط الحمولة الصافية لمصر للطيران في وضع مقارن مع بعض شركات دول الخليج العربية (بالطن)

السنوات الشركة	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	متوسط
مصر للطيران	٢٥,٥	٢٦,١	٢٧	٢٩,٤	٣١,٥	٣١,٨	٣٢,٧	٣١,٨	٢٩,٦	٣٠,٦	٢٩,٦
السعودية	٣٥	٣٧,١	٣٩,٦	٣٨,٧	٣٩,٨	٤٠	٤١,٢	—	٤٠,٣	—	٣٨,٩
الكويتية	٤٢,٩	٤٣,٣	٤١	٣٧,٨	٣٨	٣٨,٢	—	٣٥,٨	٤٣,٥	٣٧,٩	٣٨,٧
الإمارات العربية	—	—	—	٢٥,٩	٢٦,٧	٢٨,٤	٢٩,٢	٢٥,٩	٢٧,٥	٢٧,٤	٢٧,٣

المصدر / منظمة الطيران المدني الدولي "I.C.A.O."

يتضح من الجدول السابق أن متوسط الحمولة الصافية للطائرة على مستوى الفترة ١٩٨٥/١٩٩٤ قد بلغت "٢٩,٦" طن بالنسبة لشركة مصر للطيران، و "٢٧,٣" طن للإمارات العربية، و "٣٨,٧" طن الكويتية، و "٣٨,٩" طن للخطوط السعودية، ويستج من ذلك الانخفاض النسبي لإنتاجية الطائرة في شركة مصر للطيران من ناحية متوسط صافي الحمولة عند المقارنة بمثيلاتها في طيران الإمارات العربية، والخطوط الجوية الكويتية والعربية.

جدول رقم (٩)

متوسط إنتاجية الطائرة في الرحلة

السنوات الشركات	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	متوسط بالألف طن/كم
مصر للطيران	٣٠,٧	٣١,٦	٣٢,٧	٣٤,٤	٣٧,٩	٦٧,٩	٤٥,٨	٤١,٢	٤١,٨	٤١,٨	٤٠,٦
السعودية	٣٩,٥	٤٠,٩	٤٣,٩	٤١,٨	٤٤,٨	٤٤,٦	٤٥,٥	—	٤٥,٨	—	٤٣,٣
الكويتية	٧٨,٩	٧٩,١	٧٥,٤	٦٩,٥	٦٨,٨	٦٧,٤	٧٣,٥	٧٢,١	٧٠,٥	٧٥,٠٠	٧٢,٧
الإمارات العربية	—	—	—	٦١,٣	٦٤,٣	٦٥,٦	١٤٩,٥	١٩٥,٨	١٤١,٥	١٢٩,٤	١١٥,٣

المصدر / منظمة الطيران المدني الدولي "I.C.A.O."

يتبين من الجدول السابق أن متوسط إنتاجية الطائرة في الرحلة على مستوى الفترة ١٩٨٥/١٩٩٤ وصل إلى "٤٠,٦" ألف طن/كم بالنسبة لشركة مصر للطيران، و "٤٣,٣" ألف طن/كم بالنسبة للسعودية، و "٧٢,٧" ألف طن/كم الكويتية، و "١١٥,٣" ألف طن/كم للخطوط الإمارات العربية، ويلاحظ أن شركة مصر للطيران تحتل المركز الأخير.

٣-٢-٤-٣ متوسط إنتاجية الطائرة في الساعة :
يوضح الجدول التالي متوسط إنتاجية

جدول رقم (١٠)

متوسط إنتاجية الطائرة في الساعة

السنوات	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	متوسط بـالآلاف طن/كم
مصر للطيران	١٤,٦	١٥,٢	١٥,٤	١٦,٨	١٨,٤	١٨,٧	١٩,٧	١٨,٦	١٧,٤	١٧,٧	١٧,٢
السعودية	٢٠,٨	٢٢,٥	٢٣,٩	٢٣,٣	٢٤,٠٠	٢٤,٠	٢٤,٨	-	٢٤,٦	-	٢٣,٥
الكويتية	٢٧,٦	٢٧,٩	٢٦,٦	٢٣,٩	٢٤,٠٠	٢٣,٩	٢٦,٣	٢٣,٣	٢١,٦	٢٣,٦	٢٤,٩
الإمارات العربية	-	-	-	١٩,٣	١٩	٢٠,٨	٢٥,٤	٢٢,٦	٢٢	٢١,٦	٢١,٥

المصدر / منظمة الطيران الدولي "I.C.A.O."

يبين الجدول السابق أن متوسط إنتاجية الطائرة في الساعة بالنسبة لشركة مصر للطيران يأتى في المركز الأخير عند المقارنة بكل من الخطوط الجوية السعودية ، والكويتية ، والإمارات العربية ، ولقد بلغ متوسط إنتاجية الطائرة في الساعة "١٧,٢" ألف طن/كم لمصر للطيران ، و "٢١,٥" ألف طن/كم للإمارات العربية ، و "٢٣,٥" ألف طن/كم للخطوط السعودية ، و "٢٤,٩" ألف طن/كم للخطوط الجوية الكويتية .

٣-٢-٥ معامل الكفاءة في شركة مصر للطيران في وضع مقارن بعض الدول :
يوضح الجدول التالي معامل كفاءة خطوط مصر للطيران في وضع مقارن بمعامل كفاءة بعض الدول المتقدمة في منطقة الأسكوا .

جدول رقم (١١)

معامل كفاءة خطوط مصر للطيران مقارنة ببعض الخطوط في الدول الأخرى

الترتيب	معامل الكفاءة	عدد الطائرات	الخطوط الجوية
١	٦٨,٨	١٧	خطوط الإمارات
٢	٦٤,٦	١٧	الخطوط الملكية الأردنية
٣	٦٢,٧	-	خطوط طيران الخليج
٤	٦١,٨	١١٠	الخطوط الجوية السعودية
٥	٦٠,٧	١٨	الخطوط الجوية الكويتية
٦	٦٠,١	٣٧	الخطوط الجوية المصرية
٧	٥٤,٦	٥	الخطوط الجوية اليمنية
٨	٥٤,٧	١٧	خطوط الشرق الأوسط
٩	٤٧,٧	١٦	الخطوط الجوية السورية

المصدر / الأمم المتحدة ، نشر النقل ، العدد السابع ، عمان لك اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا ، ديسمبر ١٩٩٦ .

يتضح من الجدول السابق أن الخطوط الجوية المصرية تأتي في الترتيب السادس بعد الإمارات والأردنية وطيران الخليج والخطوط الجوية السعودية والخطوط الكويتية ، هذا مع ملاحظة أن أسطول النقل الجوي في مصر أكبر من أسطول الإمارات والأردنية والكويتية ويمكن إرجاع ذلك إلى انخفاض كفاءة التشغيل بشركة مصر للطيران .

* التطعيم الرسمى : وهو مجموعة القواعد والنوائح والقوانين التى تسنها الإدارة لتحكم علاقات العاملين ، ومنها العام الذى يحكم

٣-٢-٦ تحليل بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران :
تعمل بيئة العمل الداخلية في العوامل

كل المنظمة وتصدره الحكومة ،
والخاص الذي تقدره الإدارة في
ضوء أهدافها ، وقد يكون مختطاً ،
ويطلق عليه الميكسل الإداري
وتوضحه دائماً الخريطة التنظيمية
الرسمية المعلنة وفقاً للنظم المعمول
بها في المنظمة ، ويتضمن تدرج
المستويات الإدارية والوظائف
الرئيسية وعلاقة هذه الوظائف
ببعضها البعض ، ولهذا تأثيره المباشر
على البيئة الداخلية للعمل .

* التنظيم غير الرسمي : وهو شبكة
العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ،
ويشمل العلاقات الشخصية
والاجتماعية بين العاملين ويسمى
"مجموعات العمل غير الرسمية" ،
ويتمتع بقوى لا يستهان بها وتأثير
يصعب تجاهله على بيئة العمل
الداخلية .

* السياسات القائمة : وهي سياسات
الإدارات المختلفة داخل المنظمة
مثل الأفراد والتسويق والتمويل .
إخ ، ولها انعكاسها على العاملين
وعلى الوضع الداخلي لبيئة العمل .

* الأساليب الفنية للعمل : ويقصد
بها طرق العمل والوسائل
المستخدمة لإنجازه والتي تختلف
بإختلاف نوع المنظمة إلا أن لها
تأثيرها الواضح على بيئة العمل .
ويرى أحد الكتاب^(١٦) أن أية منظمة

لا بد أن يتوافر لها ثلاثة مكونات رئيسية
هي :

* الموارد البشرية في صورة عاملين
بأعداد وتخصصات ومهارات مختلفة
تبعاً للأنشطة والأعمال التي
يتناولونها .
* الموارد المادية .

* بيئة عمل بكل ما تقدمه من مساندة
للمنظمة .

وعلى الرغم من أن العنصر البشري هو
أحد الموارد المتاحة للمنظمة فإنه لا يمكن
استخدام الموارد الأخرى إلا من خلاله ،
ونظراً لتعاطف أهميته واستحالة إنجاز أية
أعمال أو تحقيق أية أهداف بدونها فإن
الإدارة الرشيدة تقوم بوضع ما يلزم من
نظم وسياسات متطورة لإنيجاد مناخ عمل
ملائم له حتى يصبح قادراً على العطاء
والإنتاج بما يحقق النتائج المرجوة ،
فالعامل الذي يعمل في ظل إدارة واعية
ومنهمة وفي جو نفسي مريح يهيئ له
فرص الرقي والنمو ويحقق له ذاته يكون
أكثر حماساً للعمل الذي يؤديه من غيره ،
وفي هذا الشأن يقرر البعض^(١٧) أن
الجهود المربطة والمتكاملة للعاملين هي
لفقط التي تمكن من تحقيق الأهداف
المأمولة والتي لا يمكن بلوغها بغير هذا
السييل .

وعلى ذلك فإن تحليل بيئة العمل
الداخلية لشركة مصر للطيران في ضوء
النتائج التي أسفرت عنها الدراسة

الميدانية ، يساعد على رسم صورة
صادقة ومبصرة عن هذه البيئة ، من منطلق
أن الإهتمام بالعاملين في أى منظمة
يقضى توفير بيئة العمل المناسبة التي
تساعدهم على الإنطلاق بكل قدراتهم
وملكتهم لتحقيق أهداف هذه المنظمة
من جهة ، والتقليل من معدل دوران
العمل والمخالفة على استقرارهم وارتفاع
روحهم المعنوية وزيادة إحماسهم
بالإنتماء والولاء بمنظمتهم من جهة
أخرى ، فوجود مثل هذه البيئة الصالحة
يعد أحد الأسس الحيوية في تحفيز
العاملين على الابتكار والمبادرة وبذل
الجهد لإحتواء كافة المتغيرات والتفاعل
معه وتقديم الجديد الذي يحقق رغبات
العلاء ويشبع إحتياجاتهم مما يحسب
كجانب إيجابي وميزة تنافسية مستمرة
تتمكن المنظمة من الاضطلاع بمهامها
والوفاء بالتزاماتها تجاه جماهيرها المتنوعة ،
خاصة في قطاع مثل قطاع النقل الجوي
الذي يتخطى حدود المجتمع الداخلي
أغلى إلى المجتمع الخارجي الدولي .

٣-٢-١ تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

يعرض الجدول التالي رقم (١٢) النتائج
التي تم التوصل إليها من خلال إجابات
عينة من العاملين بشركة مصر للطيران
على أسئلة الإستقصاء الذي وجه لهم .

جدول رقم (۱۲)

نتائج استقصاء تحليل بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران

محددات بيئة العمل		موانع تنميا		موانع		لا أعلم		غير موانع		غير موانع تنميا	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
موانع بيئة ابتكارية:											
٣٥	٩	٤٠	١٠	٧٧	١٨	١٦٥	٤١	٩١	٢٢	١. تهتم الإدارة عقوبات العاملين وآرائهم	
٦٣	١٦	١٣٣	٣٣	٤٨	١٢	٢٥	٦	٥٨	١٤	٢. تطبيق القواعد بشكل صارم .	
٢٠	٥	٥٠	١٢	٥٢	١٣	١١٤	٢٨	١٦٧	٤١	٣. تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات.	
٣٠	٧	٥٠	١٢	٤٤	١١	١٦٩	٤٢	١١٠	٢٧	٤. تسمح الإدارة بمناقشة توجيهاتها وتعليماتها.	
٢١	٥	٢٨	٧	٥٨	١٤	١٩٢	٤٨	١٠٤	٢٦	٥. تفتقر الإدارة في قدرات العاملين .	
٢٣	٦	٥٠	١٢	٦٠	١٥	١٤٧	٣٦	١٢٣	٣١	٦. تعدد القيود المنظمة بين الإدارة والعاملين.	
٣٧	٨	٥٨	١٤	٥٦	١٤	١٤٨	٣٧	١٠٩	٢٧	المتوسط	
عقباتية تبطئ اتخاذ القرار :											
١٢٣	٣١	١٨٦	٤٦	١٨	٤	٥٤	١٣	٢٢	٦	١ - لابد من الرجوع للرئيس المباشر في كل كبيرة وصغيرة .	
١٢٤	٣١	١٩٢	٤٧	٤٤	١١	٢٠	٥	٢٣	٦	٢ - يجب اتخاذ قرار مرتبط بمهام العمل بلائيا للخطأ .	
١٢٧	٣٢	٢٢٨	٥٦	١٨	٤	٢٣	٦	٧	٢	٣ - تصاغ القضايا بما يتفق مع اتجاهات الإدارة .	
١٣١	٣٣	١٥٠	٣٧	٤٨	١٢	٥٠	١٢	٢٤	٦	٤ - تهتم الإدارة بمحاربة نفسها أكثر من اهتمامها بمعالجة مشكلات العمل.	
٤٩	١٢	٣٨	٩	٩٨	٢٤	٨٦	٢١	١٩	٥	٥ - تفرص الإدارة على إتياع نظروف والنعروف.	
١١١	٢٨	١٨١	٤٥	٤٥	١١	٤٧	١١	١٩	٥	المتوسط	
التأثير السلبي لجماعة العمل :											
١٣٠	٣٢	٢١٧	٥٤	٢٥	٦	٢٢	٦	٩	٢	١ - أذكر بنفس أسلوب جماعة العمل جماعاتاً للأستقرار الوظيفي .	
١١٢	٢٨	٢٢٠	٥٥	١٦	٤	٣٠	٧	٢٥	٦	٢ - هناك إجراءات محددة تفرجها جماعة العمل للتعامل مع المشكلات .	
١٦٤	٤١	١٨٤	٤٦	٢٧	٧	٢٢	٥	٦	١	٣ - تتعارض قيم وأهداف جماعة العمل مع مبادئ الإدارة وأهدافها .	
١٣٥	٣٤	٢٠٧	٥١	٢٣	٦	٢٥	٦	١٣	٣	المتوسط	
٩٣	٢٣	١٤٩	٣٧	٤١	١٠	٧٣	١٨	٤٧	١٢	المتوسط العام	

المصدر / إعداد الباحثان .

التطبيق ، حتى يمكن تحقيق إنجازات متميزة أو تدليل موعات عملاقة مما ينعكس على التطوير والتحسين في طرق الأداء وأصابع العمل وأدواته ، خاصة مع وجود كثير من الظواهر التي تؤكد الأهمية المتزايدة للابتكار والإبداع

التي تقتضيها طبيعة وظائفهم، ويدل على ذلك ما يلي :

٢-٣-٦-٧-٨-٩-١٠-١١-١٢-١٣-١٤-١٥-١٦-١٧-١٨-١٩-٢٠-٢١-٢٢-٢٣-٢٤-٢٥-٢٦-٢٧-٢٨-٢٩-٣٠-٣١-٣٢-٣٣-٣٤-٣٥-٣٦-٣٧-٣٨-٣٩-٤٠-٤١-٤٢-٤٣-٤٤-٤٥-٤٦-٤٧-٤٨-٤٩-٥٠-٥١-٥٢-٥٣-٥٤-٥٥-٥٦-٥٧-٥٨-٥٩-٦٠-٦١-٦٢-٦٣-٦٤-٦٥-٦٦-٦٧-٦٨-٦٩-٧٠-٧١-٧٢-٧٣-٧٤-٧٥-٧٦-٧٧-٧٨-٧٩-٨٠-٨١-٨٢-٨٣-٨٤-٨٥-٨٦-٨٧-٨٨-٨٩-٩٠-٩١-٩٢-٩٣-٩٤-٩٥-٩٦-٩٧-٩٨-٩٩-١٠٠-١٠١-١٠٢-١٠٣-١٠٤-١٠٥-١٠٦-١٠٧-١٠٨-١٠٩-١١٠-١١١-١١٢-١١٣-١١٤-١١٥-١١٦-١١٧-١١٨-١١٩-١٢٠-١٢١-١٢٢-١٢٣-١٢٤-١٢٥-١٢٦-١٢٧-١٢٨-١٢٩-١٣٠-١٣١-١٣٢-١٣٣-١٣٤-١٣٥-١٣٦-١٣٧-١٣٨-١٣٩-١٤٠-١٤١-١٤٢-١٤٣-١٤٤-١٤٥-١٤٦-١٤٧-١٤٨-١٤٩-١٥٠-١٥١-١٥٢-١٥٣-١٥٤-١٥٥-١٥٦-١٥٧-١٥٨-١٥٩-١٦٠-١٦١-١٦٢-١٦٣-١٦٤-١٦٥-١٦٦-١٦٧-١٦٨-١٦٩-١٧٠-١٧١-١٧٢-١٧٣-١٧٤-١٧٥-١٧٦-١٧٧-١٧٨-١٧٩-١٨٠-١٨١-١٨٢-١٨٣-١٨٤-١٨٥-١٨٦-١٨٧-١٨٨-١٨٩-١٩٠-١٩١-١٩٢-١٩٣-١٩٤-١٩٥-١٩٦-١٩٧-١٩٨-١٩٩-٢٠٠-٢٠١-٢٠٢-٢٠٣-٢٠٤-٢٠٥-٢٠٦-٢٠٧-٢٠٨-٢٠٩-٢١٠-٢١١-٢١٢-٢١٣-٢١٤-٢١٥-٢١٦-٢١٧-٢١٨-٢١٩-٢٢٠-٢٢١-٢٢٢-٢٢٣-٢٢٤-٢٢٥-٢٢٦-٢٢٧-٢٢٨-٢٢٩-٢٣٠-٢٣١-٢٣٢-٢٣٣-٢٣٤-٢٣٥-٢٣٦-٢٣٧-٢٣٨-٢٣٩-٢٤٠-٢٤١-٢٤٢-٢٤٣-٢٤٤-٢٤٥-٢٤٦-٢٤٧-٢٤٨-٢٤٩-٢٥٠-٢٥١-٢٥٢-٢٥٣-٢٥٤-٢٥٥-٢٥٦-٢٥٧-٢٥٨-٢٥٩-٢٦٠-٢٦١-٢٦٢-٢٦٣-٢٦٤-٢٦٥-٢٦٦-٢٦٧-٢٦٨-٢٦٩-٢٧٠-٢٧١-٢٧٢-٢٧٣-٢٧٤-٢٧٥-٢٧٦-٢٧٧-٢٧٨-٢٧٩-٢٨٠-٢٨١-٢٨٢-٢٨٣-٢٨٤-٢٨٥-٢٨٦-٢٨٧-٢٨٨-٢٨٩-٢٩٠-٢٩١-٢٩٢-٢٩٣-٢٩٤-٢٩٥-٢٩٦-٢٩٧-٢٩٨-٢٩٩-٣٠٠-٣٠١-٣٠٢-٣٠٣-٣٠٤-٣٠٥-٣٠٦-٣٠٧-٣٠٨-٣٠٩-٣١٠-٣١١-٣١٢-٣١٣-٣١٤-٣١٥-٣١٦-٣١٧-٣١٨-٣١٩-٣٢٠-٣٢١-٣٢٢-٣٢٣-٣٢٤-٣٢٥-٣٢٦-٣٢٧-٣٢٨-٣٢٩-٣٣٠-٣٣١-٣٣٢-٣٣٣-٣٣٤-٣٣٥-٣٣٦-٣٣٧-٣٣٨-٣٣٩-٣٤٠-٣٤١-٣٤٢-٣٤٣-٣٤٤-٣٤٥-٣٤٦-٣٤٧-٣٤٨-٣٤٩-٣٥٠-٣٥١-٣٥٢-٣٥٣-٣٥٤-٣٥٥-٣٥٦-٣٥٧-٣٥٨-٣٥٩-٣٦٠-٣٦١-٣٦٢-٣٦٣-٣٦٤-٣٦٥-٣٦٦-٣٦٧-٣٦٨-٣٦٩-٣٧٠-٣٧١-٣٧٢-٣٧٣-٣٧٤-٣٧٥-٣٧٦-٣٧٧-٣٧٨-٣٧٩-٣٨٠-٣٨١-٣٨٢-٣٨٣-٣٨٤-٣٨٥-٣٨٦-٣٨٧-٣٨٨-٣٨٩-٣٩٠-٣٩١-٣٩٢-٣٩٣-٣٩٤-٣٩٥-٣٩٦-٣٩٧-٣٩٨-٣٩٩-٤٠٠-٤٠١-٤٠٢-٤٠٣-٤٠٤-٤٠٥-٤٠٦-٤٠٧-٤٠٨-٤٠٩-٤١٠-٤١١-٤١٢-٤١٣-٤١٤-٤١٥-٤١٦-٤١٧-٤١٨-٤١٩-٤٢٠-٤٢١-٤٢٢-٤٢٣-٤٢٤-٤٢٥-٤٢٦-٤٢٧-٤٢٨-٤٢٩-٤٣٠-٤٣١-٤٣٢-٤٣٣-٤٣٤-٤٣٥-٤٣٦-٤٣٧-٤٣٨-٤٣٩-٤٤٠-٤٤١-٤٤٢-٤٤٣-٤٤٤-٤٤٥-٤٤٦-٤٤٧-٤٤٨-٤٤٩-٤٥٠-٤٥١-٤٥٢-٤٥٣-٤٥٤-٤٥٥-٤٥٦-٤٥٧-٤٥٨-٤٥٩-٤٦٠-٤٦١-٤٦٢-٤٦٣-٤٦٤-٤٦٥-٤٦٦-٤٦٧-٤٦٨-٤٦٩-٤٧٠-٤٧١-٤٧٢-٤٧٣-٤٧٤-٤٧٥-٤٧٦-٤٧٧-٤٧٨-٤٧٩-٤٨٠-٤٨١-٤٨٢-٤٨٣-٤٨٤-٤٨٥-٤٨٦-٤٨٧-٤٨٨-٤٨٩-٤٩٠-٤٩١-٤٩٢-٤٩٣-٤٩٤-٤٩٥-٤٩٦-٤٩٧-٤٩٨-٤٩٩-٥٠٠-٥٠١-٥٠٢-٥٠٣-٥٠٤-٥٠٥-٥٠٦-٥٠٧-٥٠٨-٥٠٩-٥١٠-٥١١-٥١٢-٥١٣-٥١٤-٥١٥-٥١٦-٥١٧-٥١٨-٥١٩-٥٢٠-٥٢١-٥٢٢-٥٢٣-٥٢٤-٥٢٥-٥٢٦-٥٢٧-٥٢٨-٥٢٩-٥٣٠-٥٣١-٥٣٢-٥٣٣-٥٣٤-٥٣٥-٥٣٦-٥٣٧-٥٣٨-٥٣٩-٥٤٠-٥٤١-٥٤٢-٥٤٣-٥٤٤-٥٤٥-٥٤٦-٥٤٧-٥٤٨-٥٤٩-٥٥٠-٥٥١-٥٥٢-٥٥٣-٥٥٤-٥٥٥-٥٥٦-٥٥٧-٥٥٨-٥٥٩-٥٦٠-٥٦١-٥٦٢-٥٦٣-٥٦٤-٥٦٥-٥٦٦-٥٦٧-٥٦٨-٥٦٩-٥٧٠-٥٧١-٥٧٢-٥٧٣-٥٧٤-٥٧٥-٥٧٦-٥٧٧-٥٧٨-٥٧٩-٥٨٠-٥٨١-٥٨٢-٥٨٣-٥٨٤-٥٨٥-٥٨٦-٥٨٧-٥٨٨-٥٨٩-٥٩٠-٥٩١-٥٩٢-٥٩٣-٥٩٤-٥٩٥-٥٩٦-٥٩٧-٥٩٨-٥٩٩-٦٠٠-٦٠١-٦٠٢-٦٠٣-٦٠٤-٦٠٥-٦٠٦-٦٠٧-٦٠٨-٦٠٩-٦١٠-٦١١-٦١٢-٦١٣-٦١٤-

يتضح من الجدول السابق أن محددات بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران - وفقاً لأراء المستفي من - ليست في صالح وجود بيئة عمل مواتية قادرة على تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وصولاً للأداء الأمثل للأنشطة

مثل^(١٩) : زيادة حدة المنافسة ، والتحوللات والتحديات العالمية نحو الاقتصاد الحر القائم على الولاء بتوقعات المستهلك ، وتنوع حاجات الأفراد ، وقلة الموارد ، وكبر حجم منظمات الأعمال .

ولقد كان متوسط عدد العاملين الذين يرون عدم توافر بيئة إبتكارية تسود العمل في الشركة هو "٢٥٧" مما يمثل نسبة تصل إلى ٦٤٪ وذلك من إجمالي حجم العينة البالغ عددها "٤٠٣" عامل، وهذا من خلال إجاباتهم عن ستة أسئلة كانت تتعلق بالنقاط التالية:

١ - اهتمام الإدارة بمقرحات العاملين وآرائهم :

إن وجود نظام للإقراحات يساعد على توفير المعلومات والبيانات والحقائق التي تعين الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ووضع الخطط المستقبلية على أسس موضوعية وواقعية ، مما يجنبها كثير من الأخطاء الناتجة عن قلة المعلومات أو عدم مصداقيتها ، وفي الوقت ذاته يتمكن العاملون من التعبير عن إحساسهم وبعائهم ومشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في ممارستهم المهنية ، مما يسهم في الإكتشاف المبكر لهذه المشكلات والصعوبات فيسهل وضع الحلول والإجراءات الكفيلة بعلاجها والتغلب عليها أو تلافيها في الوقت المناسب ، الأمر الذي تنعكس آثاره على إنتاجيتهم وعلى شعورهم العام نحو عملهم ونحو الإدارة ونحو المنظمة كلها .

كما يتيح الإقراحات الفرصة للتعرف على مدى إدراك العاملين لأهداف المنظمة ولهمهم وقبولهم لها ولتنويعهم في تحقيقها وكذلك التصبر عن رغباتهم واهتماماتهم وردود أفعالهم ، حتى تتمكن الإدارة في ضوء ذلك من رسم سياساتها أو التعديل فيها قبل وضعها موضع التنفيذ بما يحقق الصالح العام ، ولكي يؤدي هذا النظام الغرض منه بنجاح وفعالية فلا بد من أن يعرف العاملون ما تم بخصوص إقراحاتهم وآرائهم ، وأن يطبق المفيد منها في حدود أولويات المنظمة وإمكاناتها .

وقد أسفرت الدراسة الميدانية عن أن ١٩٪ لا غير من العاملين هم الذين يرون أن الإدارة تهتم بمقرحات العاملين وآرائهم ، وتدل هذه البيانات على أن الشركة - طبقاً لآراء عامليها - لا تعطي اهتمام كاف ولا تقوم بتدوير مؤثر في هذا الشأن .

ب - تطبيق القواعد بشكل صارم :

إن الإلتزام الزائد والتركيز الشديد على تطبيق القواعد والوائح والإجراءات حرفياً وبشكل لا يسمح بقدر من المرونة عند التنفيذ يمثل أحد العوائق والقيود على حرية العاملين في إدخال التعديلات اللازمة التي تتطلبها ظروف التطبيق .

كما يحث من روح الإبتكار والمبادرة ويتحكم في أسلوب العمل ويؤثر إلى قلوب جامدة لا تتيح فرص الضالع البناء مع متطلبات العصر الذي يعيشه العالم اليوم والذي يتسم بالسرعة والتغير واخرى المستمرة والتطورات الجذرية

سواء في العدد أو الآلات أو طرق العمل وأساليبه ، فالقواعد^(٢٠) ما هي إلا إطار عام مرشد لسلوك العاملين داخل المنظمة بما يساعد على توجيه هذا السلوك الوجهة الصحيحة تجاه تحقيق الأهداف الموضوعة ، فإذا ما أعطيت هذه القواعد أهمية أكثر من هذا المعنى فإن الإنجاز العملي يتأثر ويصبح التركيز على الوسيلة دون الهدف الأساسي ، من منطلق أن العاملين سوف يسعون خلف حرفة تطبيق القواعد عن إنجاز المهام الرئيسية التي صممت تلك القواعد لخدمتها ، ومن ثم يصبح التركيز على أسلوب الأداء أكثر من التركيز على مضمون الأداء ذاته .

ولقد بلغت نسبة العاملين الموافقين تماماً والموافقين على أن القواعد تطبق بشكل صارم ٤٩٪ أي ما يقرب من نصف المبوهين ، وهي نسبة مرتفعة تعكس مفهوم لا يتفق مع النظريات والمبادئ العلمية الصحيحة التي يجب الإسترشاد بها .

ج - إشراك الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات :

إن إشراك العاملين في تخطيط العمل وتنظيمه ورسم سياساته واتخاذ قراراته يشعرهم بأهميتهم ومسؤوليتهم عن نجاحه ، بالإضافة إلى إرتفاع معنوياتهم وشعورهم بكيانهم وتأكيد ذاتهم وزيادة إرتباطهم بوظيفتهم وإمتثالهم للتعاون الاختياري والمشاركة في العمل الجماعي وحاسمهم له وإتقانهم لواجباتهم ، ذلك لأن القرارات^(٢١) التي تتخذ بعد مساهمة العاملين فيها بآرائهم حول

المهنية والعملية وتحيطهم بما يحتاجون إليه في مجالات التطبيق ، وهو ما يجعلهم صالحين ولائقين لشغل وظائفهم بنجاح وإقتدار ومن ثم يسهم في رفع مستويات الأداء وترشيده وترقية أساليبه .

و - عقد لقاءات منتظمة بمنين الإدارة والعاملين :

تجسد اللقاءات بين الإدارة والعاملين بالمنظمة أحد وسائل الإتصال المباشر الهامة ، فمن خلالها يمكن التعرف على آراء العاملين وإتجاهاتهم وإستجاباتهم للسياسات المختلفة التي تحكم العمل ، وأيضاً لما لها من تأثير إيجابي عليهم من خلال إحساسهم بحرص الإدارة عل إيجاد علاقات مباشرة معهم ورغبة في فهم مشكلاتهم وإطلاعهم على خططها وأهدافها وغيرها من الجوانب المتعلقة بحياتهم ومستقبلهم الوظيفي .

ولقد كانت نسبة العاملين الموافقين تماماً والموافقين على أنه هناك لقاءات منتظمة تعقدتها الإدارة نسبة منخفضة لم ترد عن ١٨ ٪ ، مما يستدعي الإهتمام بعقد هذه اللقاءات بصفة دورية بين المستويات الإدارية المختلفة والعاملين لدورها المؤثر في تحقيق التعاون وإتفاهم بينهم وعسراً للهدف الواحد الذي يسعون إليه جميعاً والذي يمثل في إتجاح المنظمة وإستقرارهم وتطورها .

٣-٢-٣-٣ - تقليدية لمثل إتخاذ القرار :

يمشع العوام اليوم في عصر يتسم بالسرعة والنمو والحركة المستمرة والإكتشافات العلمية المتعاقبة والتطورات التكنولوجية والإحراوات

هذا فضلاً عن الاستفادة بمعلوماتهم الكاملة والدقيقة عن كل ما يحيط بعملهم في إجراء أية تعديلات مطلوبة عليها ، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الشكاوى ومعدلات التأخير والغياب ويحقق إستمرارية العمل وتدفقه .

ولقد أوضحت الدراسة الميدانية أن إجمالي نسبة العاملين الموافقين تماماً والموافقين على أن الإدارة تسمح بمناقشة توجيهاتها وتعليماتها هي ١٩ ٪ فقط ، مما تعد نسبة متواضعة لا تساير الإتجاهات الإدارية الحديثة .

هـ - ثقة الإدارة في قرارات العاملين :

إن ثقة الإدارة في قرارات العاملين تساهم في رفع معنوياتهم وهذا بدوره يحفزهم على بذل الجهد في أدائهم للأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية ، كما يؤدي إلى دعم العلاقة بين العاملين والإدارة وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة ككل ، بالإضافة إلى إتاحة الفرص أمام تنمية هذه القدرات وعقلها وتوجيهها الوجه المناسبة .

ولقد أجابت نسبة ١٢ ٪ فقط من إجمالي المجوئين بأن الإدارة تثق في قرارات العاملين ، مما يتطلب دراسة الأسباب المؤدية لذلك ، فقد يستدعي الأمر مراجعة الأسس والشروط والمواصفات التي يتم إختيار العاملين وفقاً لهم ، أو إعادة النظر في النمط الإداري الذي تقوم المنظمة بإتباعه ، أو العمل على توفير إمكانيات التنمية المستمرة لمعلوماتهم وزيادة قدراتهم من خلال برامج تدريبية متخصصة تفتح آفاق جديدة للمعرفة

الأساليب التي مستيع أو طرق وكيفية التنفيذ تحد من معارضتهم لها في مرحلة التطبيق ، هذا فضلاً عن الآثار الأخرى ومنها إزدهار ملكات الإبداع والإبتكار والمساهمة في إعداد قادة المستقبل في إطار من الإحترام المتبادل والرجاء والتسويق والتكامل بين كافة الجهود المبذولة مما يزيد من الكفاءة الإنتاجية وينعكس على المنظمة والعاملين بها .

ولقد أفاضت نسبة ١٧ ٪ فقط من المجوئين بأن الإدارة تشركهم في إتخاذ القرارات ، وهي نسبة ضئيلة مما يشير إلى بعض الإحتمالات مثل أن تكون هذه النسبة تشغل مستوى إداري مرتفع يمكنها من هذه المشاركة ، أو أن هذه الإجابات غير صادقة تشوبها الرغبة في التظاهر بالأهمية أو الجاهلية واحرف من الرؤساء في حالة إطلاعهم عليها ، مما يعطى تفسيراً مقبولاً لإرتفاع نسبة العاملين الذين افادوا بعكس ذلك .

و - سماح الإدارة بمناقشة توجيهاتها وتعليماتها :

هناك مزايا عديدة تنتج عن سماح الإدارة للعاملين بمناقشة توجيهاتها وتعليماتها ومنها فهمهم وإتصاعهم بمضمونها وأسبابها وأهدافها وبالفائدة التي تعود على كل من المنظمة وعليهم من ورائها ، مما يسهم في فاعلية تطبيقها ووضوحها موضع التنفيذ من جميع فئات العاملين كنتيجة مباشرة لإتراءهم بها عن رغبة وإقتناع ، ولقد توصلت عدة أبحاث^(٣٢) لأن المشاركة هي الحل لمشكلة التنفيذ حيث لجعل العاملين يقبلون القرار .

الجليدة في غالبية الميادين والمجالات ، بحيث أصبح جزءاً كبيراً من نجاح المنظمات وقدرتها على مواجهة المنافسة يتوقف على درجة تفاعل إدارتها ومساعيها للتطوير وإعانتها بضرورة التغيير وحرصها على مواجهة العقبات وحل المشكلات التي تقف في طريقه وتفرض عليه وتحد من فاعليته ، ومنها تقليدية نمط اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بأساليب العمل وطرق الأداء حتى لا تؤدي إلى الجمود وضياع فرص التقدم .

ويتجلى نتائج الدراسة الميدانية نجد أن متوسط عدد العاملين الموافقين تماماً والموافقين على تقليدية نمط اتخاذ القرار داخل الشركة هو "٩٩٢" مما يشكل نسبة تصل إلى ٧٣٪ من إجمالي المحوئين ، وذلك من خلال إجاباتهم على خمسة أسئلة كانت تدور حول ما يلي :

١ - ضرورة الرجوع للرئيس المباشر في كل صغيرة وكبيرة :

مع بداية المرحلة الثانية من المراحل التاريخية لتطور الفكر الإداري وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر بمثابة نقطة تحول كبرى في اتجاهات الإدارة^(٢٣) جعلتها تتيح للعاملين قدر أكبر من حرية التفكير والتصرف ، أصبح تفويض جزء من سلطة المدير إلى مرؤوسيه في حدود اختصاصاتهم مثل اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات اليومية من المبادئ الأساسية التي يجب أن يستند إليها التنظيم الناجح ، لما ينتج عنها من منافع متعددة تتمثل في تخفيف

العبء عن كاهل المديرين وتفرغهم للمهام الرئيسة من جهة ، وتحقيق مرعة العمل ومرونته وتدفقه وسهولته من جهة ثانية ، وإعطاء الفرصة للعاملين لتحمية قدراتهم والتدريب على تحمل المسؤولية والمشاركة في العمل الجماعي مما يساعد على دعم مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي لديهم من جهة ثالثة.

لذا فإن ضرورة وحتمية الرجوع للرئيس المباشر في كالة الأمور الرئيسة منها والقائوي والمهام ومداون ذلك يعد من المعوقات التي لا تسمح بمرونة العمل ومرعته وانظمته ، فضلاً عن القوضى التي قد تنبع من غياب هذا الرئيس أو إقصاءه عن العمل لأي سبب من الأسباب .

وقد افادت نسبة مرتفعة من المحوئين بلغت ٧٧٪ بأنه لا بد من رجوعهم لرئيسهم المباشر في كل الأمور كبرها وصغيرها ، مما يعكس النظرة غير الصحيحة لواقع ومسار الممارسة الفعلية التي تحكم العمل والعاملين داخل الشركة .

ب - تجنب اتخاذ قرار مرتبط بمهام العمل تالياً للخطأ :

عادة ما تختلف درجة إستعداد العاملين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات حيث يجد البعض في هذه المسؤولية فرص للتقدم وإثبات الذات خاصة إذا كان لديهم أفكار جليدية للتطور أو الإبداع أو حل المشكلات في نقل معرفة كاثية بالالوانع والنظم التي ينبغي أن تصادر قراراتهم في إطارها ، في حين يراها البعض الآخر عبئاً يفضل تجدي عوفاً من القشل والمسائلة والعقاب ، الأمر الذي

يقتضى من الإدارة أن تظهم أسباب سلوك العاملين حتى يمكن توجيههم على نحو سليم وموضوعي ومساعدتهم في إكتشاف إمكانياتهم على أن تستكمل ذلك بتدريهم سواء التدريب السابق على العمل من أجل إعدادهم وتعرفهم بواجبات وظيفتهم وكيفية النهوض بأعمالها ، أو التدريب اللاحق على العمل الذي ينمى مداركهم ويطور معلوماتهم ويدعم ثقتهم في أنفسهم ويكسبهم مهارات جديدة تفتح لهم آفاق التميز والإجادة والإنجازات الطموحة .

كما يجب على الإدارة أن توفر المناخ المناسب الذي يشجع العاملين على عدم الخوف من القشل أو الخطأ عند اتخاذ القرار في المواقف المختلفة ، وذلك من خلال تصويب الأخطاء بعيداً عن النقد العنيف أو التصريح ، وأيضاً المبادرة بمكافأة الأفراد - اللذين يثبت تفوقهم وأدائهم الجيد - والإعزاف بالجهود والإشادة بالفضل والتبصير عن التقدير والإعجاب باعتبارهم^(٢٤) من الحوافز التي ترفع الروح المعنوية وتزيد من الرضاء ، من منطلق أن الحوافز المادية مهما تعددت صورها ليست كاثية وحدها مالم ترتبط بالحوافز المعنوية خاصة في الأجل الطويل لتحقيق الغرض المنشود .

ولقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على أن نسبة تصل إلى ٧٨٪ من إجمالي المحوئين يتجنبون اتخاذ أى قرار مرتبط بمهام العمل تالياً للخطأ ، وهو ما يجب على الإدارة إدراكه ومناقشة أسبابه والبحث عن طرق علاجها أو تفاديها .

ج - تصاغ القضايا بما يتفق مع اتجاهات الإدارة :

إن التعامل مع القضايا والمشكلات والمواقف المتباينة لابد أن يتم وفقاً لأسلوب واضح ومعايير محدده تسودها الموضوعية في المعالجة والعمق في الرؤية ومراعاة العدالة والمساواة والمصلحة العامة بعيداً عن الميول والأهواء والدوافع الشخصية ، حتى يمكن تغايد المشكلات والأزمات وضمان سير العمل بالمعدلات المرغوبة في ظل حالة من الشمولية والإستقرار والوعي والفهم والاستعداد المسبق ، وهذا هو الأسلوب الأمثل الذي يجب إتباعه .

إلا أن نسبة مرتفعة بلغت ٨٨٪ من إجابات المستقصى منهم ذكرت أن القضايا تصاغ وتعالج وفقاً لرغبات وإتجاهات الإدارة مما يعني غياب الأسس السليمة والقوية إدارياً وفنياً ومادياً وتنظيماً وبشرياً ، ويستوجب القيام بإخطوات التصحيحية اللازمة والكتيلة بالقضاء على هذه السلبيات .

د - تهتم الإدارة بحماية نفسها أكثر من إهتمامها بمعالجة مشكلات العمل :

تتطلب معالجة المشكلات القيام بتشخيصها بالطرق العلمية الصحيحة حتى يسهل التوصل لحلول لها فالمشكلة هي في واقع الأمر إختلاف بين الوضع الحالى والمستهدف ، أى إختلاف^(٢٥) بين ما هو كائن وما يجب أن يكون ، وتساعد سرعة إكتشاف هذه الإختلافات فور وقوعها على الحد من مضاعفاتها وآثارها الجانبية أما إهتمام الإدارة بحماية

نفسها والابتعاد عن مواجهة أوجه النقص أو القصور أو التقصير أو تغطية المسائى والعيوب والتستر على الأخطاء التى أدت إليها ومحاولة إغفالها فإن حصيلة النهائية هي إعتزاز بمعة المنظمة وفقدانها لمصداقيتها وثقة جماهيرها الداخلية والخارجية فيها، فتجميع كافة الجهود وتوظيفها يجب أن يكون فى إتجاه حل مشكلات العمل كأولوية أولى عن أية اعتبارات أخرى مهما بلغ شأنها .

ولقد كانت إجمالى نسبة المبحوثين المواقفين تماماً على أن الإدارة تهتم بحماية نفسها أكثر من إهتمامها بمعالجة مشكلات العمل هي ٧٠٪ ، مما يشير إلى عدم مراعاة للتأسيس السليمة والتجديد الفيلق اللازمان لتوجيه مثل هذه الممارسات إلى مسارها الصحيح وحيث الآثار على ذلك ، وهو ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ويتطلب إجراءات سريعة وحاسمة حتى يمكن بناء جسور من الفهم المتبادل والتعاون البنو الانطباعات الجيدة والعلاقات المتدفقة بين المنظمة وجماهيرها المتخوعة .

هـ - تحرص الإدارة على إتباع المألوف والعرف :

إن حرص الإدارة على عدم مخالفة الأنماط السلوكية السائدة أو المصارف عليها وإزدياحها للمألوف ومساريتها للمعصروف تقاديباً للمشكلات والصعوبات التى قد تنجم أحياناً عن عكس ذلك ، أو خوفاً من المخاطر أو الفشل الذى يحتمل أن يتضمنه التجديد أو عدم القدرة على التكيف والتأقلم والاستفادة من التغيير أو إستيعاب آثاره

يؤدى غالباً إلى الجمود وهيباع فرص الإستمرار والنمو والتجاذق والتقدم .
للتعبير والمرونة والبعد عن النمطية والروتين والمعاد هم ضرورة وحتمية وواقع يعيشه العالم اليوم فى ظل ظروف تحكمها عوامل واعتبارات ومستحدثات وتفاعلات تحتم الخروج من دائرة القيود والحدود والإرتقاء بمرحلة الفهم والتحليل والإدراك .

وهناك رأى يذكر^(٢٦) أن رفع شعار الإحرص على المألوف والمعروف وما يعنيه من وجود حل للمعاد لجأ إليه السابقون ويجب تطبيقه والإحتذاء به فى جميع المواقف المعاللة هو من أهم معوقات الابتكار اللازم لإنشاء العمل وتحقيق الإنجازات والتعالج الطموحة :
ولقد دلت الدراسة الميدانية على أن إجمالى نسبة المبحوثين غير المواقفين تماماً وغير المواقفين على حرص الإدارة على إتباع المألوف والمعروف هي فقط ٢٦٪ ، مما يستدعى الإهتمام بالمفاهيم الإدارية التى تضم الممارسة الفعلية للأعمال والأنشطة المختلفة وفقاً لها .

٣-٢-٤ - التأثير السلبي لجماعة العمل :
إن لجماعة العمل قوى يصعب تجاهلها أو إغفالها وتأثير لا يمكن إغفاله على إتجاهات العاملين وسلوكهم وروحهم المعنوية ونظرتهم للأمور وتقييمهم لها وتفاعلهم معها ، لجماعات العمل^(٢٧) كيان اجتماعي يضم مجموعة من العاملين سواء فى إدارة واحدة أو إدارات مختلفة داخل المنظمة تربط بينهم علاقات وصلات متسوعة وتسودهم قيم ومعايير وقواعد

معينة، خاصة إذا ما كان لهم مصالح شخصية مشتركة أو إهتمامات متبادلة .

والإدارة العلمية الحادفة والواعية والمنظمة هي التي تسعى جهادة لإحواء هذه الجماعات وبث القيم النبيلة والإيجابية فيها وتوليد الرغبة لديها في التعاون والعمل تحت مظلة روح الاتحاد والفرق الواحد المنتج الفعال مما يجد من أى تأثير سلبي لها ، وذلك من خلال^(٢٨) المزج الماهر والتنسيق والمواعاة السليمة بين التنظيم الرسمي وبينها بحيث يسيران في نفس الاتجاه الذي يتكلم أهداف المنظمة ويؤدي إلى تحقيقها بأقل قدر ممكن من الصراع والتعارض والتنافس وغرهم من السلبيات والمخاطر .

ويتطلب تحقيق ذلك إبداع أساليب العلاقات الإنسانية التي تراعي احتياجات العاملين ورغبتهم في الشعور بالإلتزام والرضا ، وأيضاً توفير وسائل اتصال فعالة تتيح وصول المعلومات الصادلة لهم بطرق رسمية واضحة لضمان فهمهم لها ، فضلاً عن الإهتمام بمرامح العلاقات العامة الداخلية وبمختلف الأنشطة الاجتماعية والثقافية التي تسهم في إقبالهم على العمل وحاسهم له .

ولقد كان متوسط عدد العاملين المواقفين تماماً والمواقفين على أنه هناك تأثير سلبي لجماعة العمل هو "٣٤٢" عامل مما يشكل نسبة بلغت ٨٥٪ وذلك من خلال إجاباتهم على ثلاث أسئلة تناولت التالي :

أ - التفكير بنفس أسلوب جماعة العمل ضماناً للإستقرار الوظيفي :

غالباً ما تتميز جماعة العمل بنمط خاص

من العلاقات التي تربط بين أعضائها وتفرض عليهم قيم وقواعد ومعتقدات ومعايير وأهداف ومبادئ واتجاهات معينة، ورغم كونها غير معلنة إلا أنها تحكم سلوكهم وسلزومون بها ويتصرفون تبعاً لها ويعملون في إطارها ، وكلما زاد ارتباط وتغاطس الجماعة كلما زادت قوة ضغطها وأصبح تأثيرها عميقاً وبارزاً في تحديد وتوجيه وتغيير أساليب الممارسة وفقاً لحدوداتها وآرائها .

ورغم أن^(٢٩) المناخ التنظيمي المساعد على العمل يتضمن عدة عوامل من أهمها توافر درجة مناسبة من التنسيق بين العاملين ، إلا أن العلاقات القوية والتعاضد العميق والتكامل التام والظروف المستمرة التي تمارسها جماعة العمل تؤدي أحياناً إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية ، حيث يهتدى الأفرادها بتوقعات وتقديرات ووجهات نظر باتى الجماعة ويحاولون حماية أنفسهم في المواقف المختلفة عن طريق الاسرشاراد بنفس طرق التعامل والأداء والإنجاز .

وفى هذا الشأن يقرر البعض^(٣٠) أن الرغبة في الإلتزام للجماعة والاحضاط بتأييدها وقبولا وعضويتها يجعلون القسرد يحرص على إتباع تعاليمها وتقاليدها والعرف السائد بها ويعمل على تمثيل سلوكه بما يتفق مع ذلك .

ولقد كان إجمالى العاملين المواقفين تماماً والمواقفين على أنهم يفكرون بنفس أسلوب جماعة العمل ضماناً للإستقرار الوظيفي هو "٣٤٧" أى نسبة تصل إلى ٨٦٪ ، مما يوضح عيشاً على الإدارة فى

تفسير هذه النتائج وتحليلها ومعرفة دوافعها وأسبابها وقياس مدى إنكاسها على جودة أداء المهام المطلوبة حتى تتمكن من السيطرة عليها وإخضاعها لما يحقق تنمية الموهلات والمهارات الذاتية كخطوة نحو التنمية الشاملة المتروصلة .

ب - هناك إجراءات محددة من قبل جماعة العمل للتعامل مع المشكلات :

إن وجود إجراءات محددة للتعامل مع المشكلات تحكمها أسس موضوعية ومنهجية وعلمية واضحة لا ليس فيها ولا تحيز تروحي المصلحة العامة وتعكس فلسفة الإدارة ومفهومها وسياستها وتساعد على اختصار الوقت وتركز على الجهد وتحافظ على كيان المنظمة وإستقرارها هو شى مرغوب فيه ، أما توجيه سلوك العاملين فى إتجاه يكون هذه الأساسى هو تدعيم وتأكيد إجراءات محددة تفرضها جماعة العمل وتنبههم نحو الإلتزام بها بغض النظر عن إنفرادها أو اتفاقها مع كافة المعايير الموضوعية فإنه يرسم صورة غير مرضية ولا مرغوبة لما آلت إليه الأمور ، كما يعارض مع المبادئ المقررة للممارسة الصحيحة ومع الإتجاهات الإدارية الحديثة والأسلوب الأمثل لأدائها وتطبيقها .

وقد بلغت نسبة المبحوثين المواقفين تماماً والمواقفين على وجود إجراءات محددة من قبل جماعة العمل للتعامل مع المشكلات ٨٣٪ ، وهو أمر يتطلب وقته جدادة ومعالجة سريعة تحقق كفاءة الأداء وتحسم الكيفية التي يجب أن يتم بها .

ج - تعارض قيم وأهداف جماعة العمل مع مبادئ الإدارة وأهاليها :

إن إختلاف وتعارض أهداف جماعة العمل

ومعاييرها مع المبادئ والأهداف الموضوعية من قبل الإدارة ينعكس مرئوده على كل من المنظمة والعاملين ، فقد تنفع الجماعة أفرادها نحو عدم الانضباط أو اللامبالاة أو الكسل أو التباطى أو غيرهم من النماذج السلوكية المعوقة للأداء مما يؤدى إلى تقهيد الإنتاج وتعطيل الصالح وتأخير تحقيق أهداف المنظمة من جهة ، كما تفضيع على العاملين فرص التطوير والكسب المادى والمعنوى ويعرضون للعقاب على اختلاف صورة جزاء للتقصير والإهمال من جهة أخرى .

وقد دلت النتائج على أن غالبية الباحثين يرون أنه هناك تعارض بين كل من قيم وأهداف جماعة العمل ومبادئ وأهداف الإدارة وذلك بنسبة بلغت ٨٧% ، مما يستدعى إبداع أفضل الطرق الممكنة لتغيير هذه الاتجاهات بأخرى إيجابية مثل الإخلاص والإنزمام والجدوة والتطوير بما يحقق أهداف العمل ويشبع احتياجات العاملين .

٣-٢-٥ تحليل مصفوفة الارتباط بين محددات بيئة العمل :

تتضح من التحليل الإحصائي شذوذات بيئة العمل الداخلية بشركة مصر للطيران ما يلي^(٢١) :

- * أن معامل الارتباط بين عدم توافر بيئة إبتكارية ، وتقليدية شط إتخاذ القرار هو : ٩٥% ، وهى درجة ارتباط قوية جداً وطردية .
- * ومعامل الارتباط بين عدم توافر بيئة إبتكارية ، والتأثير السلبي لجماعة العمل هو ٨٩% ، وهى أيضاً درجة ارتباط قوية وطردية .
- * وكذلك معامل الارتباط بين تقليدية

شط إتخاذ القرار ، والتأثير السلبي لجماعة العمل هو : ٨٩% ، مما يعنى وجود ارتباط قوى وطردية .

٣-٢-٧ تقييم عام لأداء شركة مصر للطيران :

توضح التحليلات السابقة أنه ليس هناك تطور يذكر فى مؤشرات أداء الشركة خاصة فيما يتعلق بتطور حجم حركة النقل وتطور إنتاجات الأصول الثابتة والأجور ، كذلك ينخفض الوضع النسبى لأدائها عند المقارنة بأداء الخطوط الجوية السعودية والخطوط الجوية الكويتية وخطوط الإمارات العربية رغم حداثة أسطولها إذا لم يتعدى متوسط عمره التشغيلى "٩" سنوات ، ويمكن إرجاع هذا التدهل إلى انخفاض كفاءة التشغيل بصفة خاصة والأحداث السياسية والسياحية التى حدثت فى المنطقة العربية وفى مصر بصفة عامة ، هذا بالإضافة إلى أن محددات بيئة العمل الداخلية لهذه الشركة تسودها العديد من النواحي السلبية المتمثلة فى عدم توافر بيئة إبتكارية وتقليدية شط إتخاذ القرار والتأثير السلبي لجماعة العمل مما ينعكس على أنشطتها وعلى جودة خدماتها .

٣-٣ نشاط النقل الجوى الخاص فى مصر :

لقد تنبى قطاع الطيران المدنى فى مصر سياسة متحررة فى عمليات النقل الجوى وذلك فى ظل سياسة الانفتاح الاقتصادى وقانون الإستثمار والشركات حيث أجازت الهيئة لعدد من الشركات الخاصة تشغيل بعض الخطوط المنظمة وغير المنظمة كما منحت شركات أخرى

تصاريح لتشغيل التاكسى الجوى ونقل البضائع تحت شروط معينة ، وكان الهدف من فتح مجال النقل الجوى أما القطاع الخاص هو زيادة الإمكانات الوطنية واكتساب حصة أكبر من السوق العالمى للنقل الجوى وقد ترتب على هذه السياسة دخول عدة شركات طيران مصرية فى سوق النقل الجوى تعمل إلى جانب شركة مصر للطيران ، وقد استطاعت هذه الشركات أن تزيد من نصيب مصر فى عمليات النقل الدولى بحوالى ٥% حيث قامت هذه الشركات بنقل ما يقرب من ٣٠% ألف راكب^(٢٢) .

والبناء هذه الشركات الخاصة بقطاع مجموعة من القيود والضوابط تعطل فى : ألا يقل نسبة ما يمتلكه المصرون فى رأسمال الشركات الخاصة الجوية عن ٦٠% مع الالتزام بمصرى العمالة الأجنبية بحلال "٦" أشهر من بدء النشاط بهدف توفير فرص عمل للمصريين ، وألا يقل المقيم المدفوع لشراء أى طائرة عن ٣٠% من ثمنها عند منح الترخيص على أن تملك الطائرة بالكامل خلال خمس سنوات من تاريخ بدء النشاط وألا يقل رأسمال الشركة فى حالة ممارسة نشاط النقل المنظم عن ٥٠ مليون جنيه ، و "٢٥" مليون جنيه فى حالة النقل الدولى غير المنظم ، أما بالنسبة لرأس المال المصرح به لكل من النقل الداخلى المنظم وغير المنظم فقد تم تخليده بحوالى "١٠" مليون جنيه ، ويعوق رأس المال المصرح به بالنسبة لحالة التاكسى الجوى على مسمة

الطائرات ليلبلغ حوالي "٣" مليون جنيه للطائرة سعة "١٠" ركاب يصعب تدريباً إلى "١٠" مليون جنيه للطائرة سعة "٥٠" وأكثراً مع تقديم الدراسات التي تبين جدوى المشروع وتحديد مطار المركز الرئيسي^(٣٢).

وقد ظهرت حوالي "٣٥" شركة طيران خاصة منذ بداية الثمانينيات وحتى عام ١٩٩٦، وكانت أهم وأكبر شركات سيطرت على نصيب كبير من السوق هي: زاس المصرية للطيران، وترانسيد، وشرقي، وشركة القاهرة للنقل الجوي، وشركة صيانة الطائرات، وقدم فيما يلي تطور نشاط كل شركة من هذه الشركات بالإضافة إلى موقف أداء شركات النقل الجوي الخاصة في مصر في عام ١٩٩٢ وبالقدر الذي تسمح به البيانات المتاحة^(٣٣).

٣-٣-١ شركة زاس المصرية :

تعد أكبر شركات النقل الجوي الخاصة في مصر وقد حققت أداءً متميزاً لمدة تصل إلى ما يقرب من عشر سنوات ثم تعثرت مالياً وأوقفت نشاطها في عام ١٩٩٥، ولقد بدأت الشركة نشاطها برأسمال قدره "٥٠" مليون جنيه ثم زاده عام ١٩٩٤ إلى "٨٠" مليون جنيه، وقد مارست نشاط النقل المنتظم وغير المنتظم بناء على ترخيص لمدة ٢٥ عاماً وقد كان أسطول الشركة يتكون من "٦" طائرات لنقل الركاب وطائرتين لنقل البضائع وكانت تلجأ إلى نظام التأجير في حالة زيادة الطلب، وعملت على خمس خطوط منتظمة لعدد من

الدول الأوروبية كإيطاليا وهولندا، والدول العربية، كالكويت ودول الخليج هذا بالإضافة إلى رحلاتها غير المنتظمة للعديد من الدول الأخرى، وكانت الشركة تمارس عدة أنشطة بالإضافة إلى نشاطها الأساسي كرحلات التاكسي الجوي وصيانة وإصلاح الطائرات وخدمات شركات الطيران.

وقد تمكنت الشركة من تحقيق أرباح قدرت بما يقرب من "٢" مليون جنيه في عام ١٩٩١، وقد شجع ذلك الشركة على فتح مكاتب جديدة (ما يقرب من ٢٦ مكتب) فيما بين عام ١٩٩٢ وعام ١٩٩٤ وتكبدت الشركة في مسيول ذلك تكاليف بلغت "١٢" مليون جنيه، وقد اتسمت الفترة المذكورة بكساد الطلب على بعض خطوط التشغيل المنتظمة الجديدة، فضلاً عن فشل الشركة في الحصول على حق الطيران على خطوط معينة وقد تكبدت الشركة خسائر وصلت إلى ما يقرب من "٥" مليون جنيه في عام ١٩٩٢ ارتفعت إلى "٢٢" مليون جنيه في عام ١٩٩٣^(٣٤).

ويمكن لرجوع أسباب انهيار الشركة إلى:

* اعتمادها على وكيل مباحي وحيد في الحصول على رحلات الطيران على الخطوط المنتظمة.

* التوسع في فتح مكاتب جديدة وغزو أسواق جديدة بدون دراسة كافية لبيئة العمل في هذه الأسواق، مثل مدى إستمرارية إحتفاظها بتسيير رحلاتها على الخطوط المنتظمة.

* منافسة شركة مصر للطيران عن

طريق خفض الأسعار ووصول الأمر إلى حد الصدام بينها وبين إدارة شركة مصر للطيران.

* عدم السماح لطيران القطاع الخاص أو للطيران الأجنبي "الشارتي" بالإقلاع أو الهبوط في مطار القاهرة وقصر هذا الحق على شركة مصر للطيران (وقد عدل هذا الوضع بصورة إستثنائية لرحلات غير المنتظمة المتجهة أو القادمة أصلاً من مطار الأقصر أو الفردقة أو شرم الشيخ).

* عدم إتباع قواعد السلامة والأمان من ناحية عدد ساعات التشغيل، وأنواع الطائرات المستخدمة، ومستوى برامج الصيانة الدورية إلخ.

٣-٣-٢ شركة ترانسيد (شمال إفريقيا سابقاً).

أعتمدت هذه الشركة على نظام التأجير التشغيلي في بداية نشاطها وذلك بالإتفاق مع بعض الشركات البريطانية وبرأسمال "٥" مليون جنيه، وتعتبر ثاني أكبر شركة خاصة للطيران في مصر بعد شركة زاس، وكانت تقوم بتشغيل رحلات غير منتظمة بين مصر وأوروبا بالإضافة إلى رحلات التاكسي الطائر وأعمال العناية والإعلان، ومع بداية التسعينات وما صاحبها من أحداث مثل حرب الخليج وأحداث الإرهاب ضد الصالحين في مصر وما ترتب على ذلك من انخفاض عدد القادحين من أوروبا اضطرت الشركة إلى تقليص نشاطها وتخفيض عدد الطائرات المسافرة من "٣" طائرات إلى طائرة واحدة وخرجت الشركة من سوق النقل الجوي تماماً في عام ١٩٩٣.

٣-٣-٣ شركة شروق للنقل الجوي :

قامت هذه الشركة على مبدأ التعاون بين أساطيل شركات النقل العربية بحيث يتم تحويل الطاقة الخاصة من الطائرات في أي شركة عربية إلى البلد العربي الآخر التي تعاني من عجز في الطاقة في فترات ومواسم البرودة على أساس تقيت القيمة الإيجابية للطائرات على مستوى شركات النقل الجوي العربية ، وعلى أن تحصل شركة شروق نسبة الإهلاك عن عدد ساعات الإيجار فقط ولم تلقى هذه الفكرة ترحيباً من كثير من شركات النقل الجوي العربية وذلك بسبب أن مبدأ عرض طائراتها للإيجار يوحي بركود الحركة على خطوطها .

وقد رحبت كل من شركة مصر للطيران والخطوط الجوية الكويتية بفكرة التعاون هذه وقاما بتكوين شركة الطيران برأسمال مشترك حوالي "٢٠" مليون دولار في ظل قانون الاستثمار والنطاق اأخرة (حصة مصر للطيران ٥١٪ وحصة الخطوط الكويتية ٤٩٪) وبدأت الشركة مزاولة نشاطها في عام ١٩٩٢ على الخطوط التي لا يتم استغلالها من قبل الشريكتان المؤسستان وبأسطول يتكون من طائرتين ، وقد واجهت الشركة الوليدة ظروف حرب الخليج في بداية تشغيلها وتسبب ذلك في توقف الشركة نتيجة عدم قدرتها على تشغيل الطاقة المقترنة لها فلم تستطع تشغيل سوى ثلث الساعات المقدرة مما أسفر عن خسائر كبيرة بلغت حوالي "١٣" مليون دولار في العام المالي ١٩٩٣/٩٢ ، و "٤" مليون دولار في عام ١٩٩٤ ، وفي عام

١٩٩٥ قامت الشركة بالتحويل نحو نشاط التشغيل على خطوط غير منتظمة (تشارتر) وبدأت بدراسة الأسواق المصدرة للساحة إلى مصر والبحث عن منتظمين سياحيين في الخارج لتسويق رحلات الشركة وقامت بتغيير قاعدة التمركز من القاهرة إلى كل من الفردقة والأقصر ، وقد استمرت الشركة في سوق النقل الجوي نتيجة مساندة الشريكتين المؤسستين لها ، بالإضافة إلى إبعاد الشركة عن منافستها في الخطوط المنتظمة ، وقد استطاعت الشركة تغطية نفقاتها وتحقيق أرباح منذ عام ١٩٩٦ وتستعين مصر للطيران بأسطول شركة شروق الإبرصاص "٣٢٠" بنظام التأجير في مواسم الذروة .

٣-٣-٤ شركة القاهرة للنقل الجوي :

بدأت الشركة المذكورة مذاولة نشاطها في عام ١٩٩٠ بتشغيل رحلات منتظمة وغير منتظمة باستخدام الناكسي الطائر ، بالإضافة إلى مجموعة من الأنشطة الأخرى كأعمال الصيانة وإصلاح الطائرات وتجيز وتغليف وتعبئة البضائع للشحن وتجهيزها للشحن الجوي وبدأت الشركة برأسمال يبلغ نحو "١٢,٥" مليون جنيه وبأسطول يتكون من "٤" طائرات مملوكة روسية الصنع ، وتحدد الشركة في تشغيل خطوطها على مجموعات السائحين القادمين من أوروبا الشرقية ودول الإتحاد السوفيتي المنهار بالإضافة إلى مجموعات السائحين الراغبين في زيارة هذه الدول ، إلا أن الطلب الفعلي كان أقل من الطلب

المتوقع نظراً لعدم إقبال الأفواج المصرية على استخدام الطائرات الروسية وعدم القدرة على استقطاب الأعداد الكافية من السائحين وقد أدى ذلك إلى تعثر أداء الشركة وتوقفها عن العمل في عام ١٩٩٦ لعدم حصولها على شهادة كفاءة التشغيل من هيئة الطيران المدني^(٣٦) .

٣-٣-٥ شركة صيانة الطائرات :

بدأت هذه الشركة نشاطها في نهاية الثمانينات برأسمال قدره "٣٣" مليون جنيه لصيانة الطائرات ومارست نشاط النقل غير المنتظم بعد شرائها طائرة بوينج ٧٣٧ عام ١٩٩٣ وطائرة أخرى من نفس الطراز عام ١٩٩٥ بفرض مضاعفة طاقتها لمواجهة الطلب المتزايد على رحلاتها ، وحاولت الشركة تجنّب المشكلات التي وقعت فيها الشركات الجوية الخاصة الأخرى فلم تحاول الحصول على حقوق تافس بها شركة مصر للطيران وسيرت رحلاتها في خطوط بين أوروبا والأمكنة وأموان فقط ومازالت الشركة تمتع بحصة مناسبة في سوق النقل الجوي غير المنتظم في مصر .

٣-٣-٦ مؤلف أداء شركات النقل

الجوي الخاصة في مصر :

يمرص للمحقق رقم (٤) حركة النقل الدولية والمحلية لشركات الطيران الخاصة في ميناء القاهرة الجوي ، والذي يتضح منه أن السوق الرئيسي لشركات النقل الجوي الخاصة هو السوق المحلي للنقل الجوي غير المنتظم حيث كانت نسب عدد الرحلات الغير المنتظمة وصول ومغادرة ٦٩,٧٪ و ٦٠,٤٪ على التوالي ، وكذلك الأمر بالنسبة لنسب

عدد الركاب على الخطوط المحلية غير المنتظمة فقد كانت ٤٦٪ وصول و ٤٣٪ مغادرة، يلي ذلك الحركة المحلية المنتظمة والحركة الدولية غير المنتظمة والإنثان على نفس المستوى تقريباً. وتمثل الحركة الدولية المنتظمة أقل نسب من نصيب الشركات الخاصة من سوق النقل الجوي الخاص إذ بلغت نسب عدد الرحلات على الخطوط الدولية المنتظمة ٥,٧٪ وصول و ٥,٩٪ مغادرة وكانت نسب عدد الركاب ٨,٨٪ وصول، ٩,٥٪ مغادرة، وتؤكد هذه النتائج المنافسة الشديدة التي واجهتها هذه الشركات من قبل شركة مصر للطيران وسيطرتها على حركة النقل الجوي في مصر خاصة حركة النقل الجوي المنتظم في الداخل والخارج. مما سبق يتضح أن اتساع المجال أمام شركات النقل الجوي الخاصة وإعادة تنظيم سوق النقل الجوي في مصر يساعد في تحسين كفاءة التشغيل بشركة مصر للطيران والإرتقاء بجودة خدمات النقل المقدمة وتحسين الوضع التنافسي للشركة أمام الشركات العربية والدولية.

٤ - تطور حركة النقل الجوي في مصر وتوزيعاتها على المطارات المصرية:

في إطار دراسة حركة النقل في المطارات المصرية سيجم الصرف على تطور حجم

حركة الركاب في مطار القاهرة في وضع مقارن بحجم الحركة في المطارات الأخرى، ثم الصرف على توزيع حجم حركة النقل (ركاب - بضائع) على المطارات العاملة في جمهورية مصر العربية، يليها تحليل تطور حجم حركة البضائع في الفترة من ١٩٨٩/٨٨ - ١٩٩٦/٩٥.

٤-١ تطور حجم حركة النقل في المطارات المصرية:

يوضح الجدول التالي تطور حجم حركة الركاب في مطار القاهرة في وضع مقارن بحجم الحركة على المطارات في الفترة من ١٩٧٠ وحتى عام ١٩٨٧.

جدول رقم (١٣)

تطور حركة الركاب الدولية في المطارات المصرية

السنوات	حجم الحركة بالآلاف راكب	الرقم القياسي	نسبة من مجموع حجم حركة المطارات	المطارات الأخرى حجم الحركة بالآلاف راكب
١٩٧٠	١١٤٥	١٠٠	٪٩٩	١٢
١٩٧١	١١٣٣	٩٩	٪٨٤	٢٠٧
١٩٧٢	١٩٤٨	١٤٤	٪٨٤	٣٠١
١٩٧٣	١٥٣٥	١٣٤	٪١٠٠	-
١٩٧٤	١٩٩٩	١٧٤	٪١٠٠ تقريباً	٠,٤٣٥
١٩٧٥	٢٣٥٩	٢٠٦	٪١٠٠ تقريباً	٠,٠٤٨
١٩٧٦	٢٩٥٩	٢٥٨	٪٩٩	٣٠
١٩٧٧	٣٣٣١	٢٩١	٪١٠٠	-
١٩٧٨	٣٦٥٢	٣١٩	٪٩٩	٤٩
١٩٧٩	٣٨٢٣	٣٣٤	٪٩٥	٢١٥
١٩٨٠	٤٢٠٨	٣٧٦	٪١٠٠	٥
١٩٨١	٤٨٢٣	٤٢١	٪١٠٠	١٥
١٩٨٢	٥٥٩٢	٤٨٨	٪١٠٠	-
١٩٨٣	٦٠١٨	٥٢٥	٪٩٩	٥١
١٩٨٤	٦٦٣٨	٥٨٠	٪١٠٠	-
١٩٨٥	٦٢٥٥	٥٤٦	٪٧٦	٢٠٠٢
١٩٨٦	٥١١٧	٤٤٧	٪٧٤	١٧٥٤
١٩٨٧	٥٩٤٣	٥١٩	٪٦٧	٢٥٨٩

المصدر / مبنى على ما ورد من الفينة العامة للطيران المدني، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.

الأخرى كالأقصر وأسوان والغردقة، وشرم الشيخ... إلخ. ويوضح الجدول التالي توزيع حجم حركة النقل الجوي (ركاب) على مطارات القاهرة والاسكندرية والغردقة وأسوان والأقصر وبور سعيد وشرم الشيخ والطور وسانت كاترين والوادي الجديد ومطروح وأبو سمبل والعريش.

في التالى لصالح زيادة نصيب المطارات الأخرى من حركة النقل الجوي الكلية حيث انخفض نصيب مطار القاهرة من ٧٦٪ فى عام ١٩٨٥ إلى ٦٧٪ فى عام ١٩٨٧، ولوقع نصيب المطارات الأخرى ليصل إلى ما يقرب من ٣٠٪ فى نفس العام، وترجع هذه الزيادة إلى التحسن فى ظروف التسمية الاقتصادية فى المدن التى تقع فيها المطارات

جدول رقم (١٤)

توزيع حجم حركة النقل الجوي على المطارات العاملة

اسم المطار	عدد المسافرين					
	١٩٨٥		١٩٨٦		١٩٨٧	
	مقادرة	وصول	مقادرة	وصول	مقادرة	وصول
القاهرة	٣١١٣٨٢٨	٣١٤١٨٠٦	٢٤٠١٧٤٧	٢٧١٦١٤٨	٢٨٩١٦٢٠	٣٠٤٧٣٩٥
٪	٧٦	٧٦	٧٣	٧٦	٦٩	٧٠
الاسكندرية	٨٢٢٢١	٨٠٢٧٤	٥٨٥٣٦	٥٧٤٧٧	٦٦٦٠٢	٦٣٧٩١
الغردقة	٥٠١٦٨	٤١٠٤٥	٤٧٤٩١	٤٢١٥٥	٥٦٠١٦	٥٧١١٩
أسوان	٣١٦٢١٤	٣٣٥٥٥٦	٢٧٢٨٣٢	٢٧٧٤٣٠	٤٤٥٨٥١	٤٤١٢٧١
الأقصر	٣٣٧٤٣٣	٣٣٨٠٠٥	٣١٦٦٤٣	٣١٤٠٠٧	٤٦٤٧٢٥	٤٨٤٧٨١
بور سعيد	١٤٦٩	١٤٦٤	١١٢٦	١٠٨٧	٧٤٦	٧٢٠
شرم الشيخ	٤٧٧٦	٦٦٩٠	٤١٣٣	٤٧٩٩	١٢٦١٠	١٣٤٣٨
الطور	٢٥٦٠	٢٥٤١	١٧٤٩	١٨١٨	٢١٦٥	٢٠٢٢
سانت كاترين	٤٥٧٧	٥٠٤٣	٣٤٥٨	٣٧٥٩	٢٢٧٤	٢٤٥٢
الوادي الجديد	٧١٨٠	٥٣٢٦	٨٤٨٥	٧٤٨٨	٩١٧٣	٨٢٦٣
مطروح	٢٠٩٥	٢٠٥٧	٢٢٣٥	٢٥٣٨	١٦٣٩	١٧٠١
أبو سمبل	١٨١٦١٥	١٨٠٨٤٨	١٥٩٣١٩	١٥٩٠٠٥	٢٢٢٩٩٧	٢٢٤١٢٧
العريش	٣٦٦٧	٣٦٩٨	٢٧١٤	٢٨٦٢	٢٠٧٢	١٩٩٧
مجموع المطارات	٩٩٣٩٧٥	١٠٠٧٥٤٨	٨٧٨٧٢١	٨٧٤٤٢٥	١٢٨٦٨٧٠	١٣٠١٦٨٨
الأخرى غير القاهرة	٢٤	٢٤	٢٧	٢٤	٣١	٣٠
٪	٢٤	٢٤	٢٧	٢٤	٣١	٣٠
المجموع الكلى	٤١٠٧٨٠٣	٤١٤٩٣٥٤	٣٢٨٠٤٦٨	٣٥٩٠٥٧٣	٤١٨٣٠٩٠	٤٣٤٩٠٨٣

المصدر / مبنى على ما ورد من الجهاز المركزى للتصنيف العامة والإحصاء.

فى المركز الأول يليه مطار الأقصر ثم أسوان والاسكندرية والغردقة وشرم الشيخ... إلخ. ويمكن إرجاع تحسن نصيب المطارات الأخرى إلى التطورات التى تمت فيها من

٢٤٪ لكل من الوصول والمقادرة فى عام ١٩٨٥، ثم وصلت إلى ٣٩٪ مقادرة و ٣٠٪ وصول فى عام ١٩٨٨، ويلاحظ أن مطار القاهرة يقع

يتضح من الجدول السابق أن المطارات الأخرى غير القاهرة قد تحسنت وضعها النسبي من ناحية حجم حركة الركاب إذ أن هذه المطارات قد حظيت بنسبة

ناحية تحسن ظروف الأمان وزيادة الطاقة
الإستيعابية والتنمية العمرانية والمساهمة
في مناطق شرم الشيخ والوجه القبلي
ومرسى مطروح والوادي الجديد وغيرها.

٤-٢ توزيع حجم حركة النقل الجوي
على مطارات الجمهورية :

٤-٢-١ حركة المطارات :

يوضح الجدول التالي تطور حركة

جداول رقم (١٥)

تطور حركة المطارات وتوزيعها النسبية على مطارات الجمهورية

السنوات	٨٩/٨٨	٩٠/٨٩	٩١/٩٠	٩٢/٩١	٩٣/٩٢	٩٤/٩٣	٩٥/٩٤	٩٦/٩٥
المطارات	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
القاهرة	٣٤٠٧	٥٦	٣٥٠٦٦	٦٠	٣٣٢٤١	٥٣	٣٢٦٥٥	٥٧
الألكندرية	٧٨٨١	٥	٢١٢٧	٤	١٨٤٩	٣	١٨٣٧	٥
الأقصر	٧٢٤٨	١٢	٣٩٧٩	٧	٥٠٤٧	١١	٦٦١١	١٥
بور سعيد	٥٠	٠,٠٨	١٤٩	٠,٣	١٠٤	٠,٢	١٠٧٧	١,٤
أسوان	٩٩٤٣	١٦	٤١٨٨	٧	٧٨٠٧	١٢	١٠٧٧	١,٤
أبو سمبل	٣٦٧٢	٦	٣٦٤٤	٦,٣	٣٨٨٧	٦	١٥٠٤	٢
الغردقة	٢٠٩٨	٣	١٩٩٤	٣,٤	٢٩٦٣	٥	١٥٠٩	٢
السوادي	١٠٤	٠,٢	١٣٣	٠,٢	٨١	٠,١	٢٠٠	٠,٣
الجديدة	٧٢٨	١,٢	٩٣٦	٢	٢٠٧٨	٣	٣٣٩٣	٤,٣
شرم الشيخ	٣٨٦	٠,٦	١٩٦	٠,٣	١٨٠	٠,٣	٤٤٩٣	٦
المرسى	١٢٨٠	٢,١	١١٩٨	٢	٦٤٠	١	٢٨٣٠	٣
الجزيرة	٢٠٩	٠,٣	١٨٣	٠,٣	١٦٦	٠,٣	٣٣٧	٠,٣
وادي النقب	١٨٥	٠,٣	١٩٢	٠,٣	٩٤	٠,١	٨٤	٠,١
مات كاترين	٤٣١	٠,٧	٣٥٦	٠,٦	٣٩٨	٠,٦	٤٤٣	٠,٦
مرسى مطروح	١٢٢	٠,٢	٩٨	٠,٢	٨٢	٠,١	٧٨٨٢	١٠٠
الطور	٦٠٤٤	١٠٠	٥٧٦٥	١٠٠	٦٣١٣٣	١٠٠	٦٧٨٢	١٠٠
حجم حركة المطارات (عدد)	١٠٠	٩٥	٧٧	١٠٥	١٢٢	١١٢	١٢٧	١٣٦
الرقم القياسي	١٠٠	٩٥	٧٧	١٠٥	١٢٢	١١٢	١٢٧	١٣٦

المصدر / الكتاب الإحصائي السنوي ، القاهرة : الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء ، يونيو ١٩٩٥ ، ويوليو ١٩٩٧ .

يتضح من الجدول السابق أن حجم حركة المطارات قد انخفض
إلى ١١٢٪ في ١٩٩٤/٩٣ مقارنة بعام ١٩٩٠/٨٩
إذ وصل الرقم القياسي لتطور حجم حركة المطارات في هذه السنة إلى ٧٧٪
في ١٩٩١/٩٠ ، وقد ارتفع الرقم القياسي لتطور حجم حركة المطارات إلى ١٠٥٪ في ١٩٩٢/٩١
ثم إلى ١٢٢٪ في ١٩٩٣/٩٢ ، وإن كان الرقم قد انخفض
إلى ١١٢٪ في ١٩٩٤/٩٣ مقارنة بعام ١٩٩٠/٨٩
ولكن مازال الرقم متزايداً في تطوره مقارنة بسنة الأساس ١٩٩٠/٨٩
وقد ارتفع الرقم في عامي ١٩٩٦/٩٥ ، ١٩٩٧/٩٦
ليصل إلى ١٣٦٪ و ١٢٧٪ على التوالي .
ويبين التوزيع النسبي لحجم حركة المطارات على المطارات المختلفة أن مطار القاهرة يستأثر بالنسبة الأكبر (٥٢٪ - ٦٤٪) خلال الفترة (١٩٨٩/٨٨ - ١٩٩٦/٩٥) يليه مطار الأقصر ثم أسوان ، كذلك تزداد الأهمية النسبية لمطارات أبو سمبل والغردقة وشرم الشيخ .

الركاب وتوزيعها على مطارات - ١٩٩٦/٩٥

٤-٣-٢ حركة الركاب :

يبين الجدول التالي تطور حجم حركة الجمهورية المختلفة خلال ١٩٨٩/٨٨

جدول رقم (١٦)

تطور حجم حركة الركاب وتوزيعاتها النسبية على مطارات الجمهورية (ألف راكب)

السنوات	٨٩/٨٨	٩٠/٨٩	٩١/٩٠	٩٢/٩١	٩٣/٩٢	٩٤/٩٣	٩٥/٩٤	٩٦/٩٥
المطارات	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
القاهرة	٦٧٣٣	٦٨	٧٨٦٤	٦٩	٥٩٢٨	٦٤	٦٧٠٨	٦٠
الأسكندرية	١٥٥	٢	١٦٨	١	١٣٣	٢	٢٥٢	٢
الأقصر	١٠٨٣	١١	١٤٢٥	١٢	٨٨١	١٢	١٦١٠	١٣
بور سعيد	(٢)	-	١	-	(٢)	-	٢٥	٠,٢
أسوان	١٠٩٦	١١	١٠٢١	٩	٤٨٥	٦	٧٥٧	٦
أبو سمبل	٥٤٦	٦	٦٥٨	٦	٢٠٠	٣	٣١١	٢
الغردقة	١٧٠	٢	٢٠٧	٢	١٧٨	٢	١٣٨٢	١١
السوادي	١٣	٠,١	١٦	٠,١	١٠	٠,١	١١	٠,١
الجديدة								
شرم الشيخ	٤٧	٠,٥	٥٩	٠,٥	٤٤	٠,٦	٦٨٩	٥
العريش	٢	-	٢	-	١	-	١٣	٠,١
الجيزة	-	-	-	-	-	-	-	-
رأس النقب	٥	٠,١	٥	-	٤	-	(٢)	-
سات	٤	-	٥	-	٢	-	١٢	-
كاترين								
مرسى	٤	-	٤	٠,١	٩	٠,١	٣	٠,١
مطروح								
الطور	٣	-	(٢)	-	(٢)	-	١٢٧٧	-
حجم	١٨٦١	١٠٠	١١٤٣٥	١٠٠	٧٥٧٤	١٠٠	١٧٧٧٢	١٠٠
حركة								
المطارات								
(عدد)								
الرقم	١٠٠	١١٦	٧٧	١٩٩	١١٣	٩١	١٠٤	١٢٩
القياسي								

المصدر: السائيل .

يتبين من هذا الجدول أن حجم حركة الركاب قد ارتفع إلى ١١٦٪ في عام ١٩٩٠/٨٩ ثم انخفض إلى ٧٧٪ في ١٩٩٠/٩١، وقد ارتفع الرقم القياسي لتطور حجم الركاب إلى ١٩٩٪ في عام ١٩٩٢/٩١، ثم انخفض إلى ١١٣٪ في ١٩٩٣/٩٢ ثم إلى ٩١٪ في ١٩٩٤/٩٣، وقد ارتفع مرة أخرى ليعمل إلى ١٠٤٪ و ١٢٩٪ في عامي ١٩٩٥/٩٤ و ١٩٩٦/٩٥، وهذا يعني أن حجم حركة الركاب مطلوب في تطوره إلى حد ما . كما يلاحظ أيضاً أن مطار القاهرة يستحوذ على النسبة العظمى من إجمالي حركة الركاب على مستوى كسل مطارات الجمهورية يليه مطار الأقصر ثم مطار أسوان، كما أن مطار أبو سمبل يستحوذ على نسبة

معقولة مقارنة بباقي المطارات التي تليه في معظم سنوات الفترة ، ويلاحظ أن مطار شرم الشيخ قد تحسن وضعه النسبي في عامي ١٩٩٥/٩٤ ، ١٩٩٦/٩٥ وكذلك الوضع بالنسبة لمطار العريش وذلك بسبب إقبال السياحة الدولية على هذه المناطق .

٣-٢-٤ حركة البضائع :
توضح الإحصاءات المتاحة أن مطار

القاهرة يستأثر بنسبة تقرب من ١٠٠٪ من حجم حركة البضائع على مستوى مطارات الجمهورية المختلفة ، وقد يرجع ذلك إلى أن الصناعات في محافظات الجمهورية الأخرى لا تتحمل تكاليف النقل الجوي إذ ربما تكون صناعات ولينة في معظمها أو قد تكون المطارات الأخرى ليست مجهزة بصورة كافية

لاستقبال أو لإرسال المنتجات بالصورة المناسبة وبما يتوافق ومتطلبات عمليات الاستيراد والتصدير .

ويوضح الجدول التالي تطور حجم حركة البضائع وتوزيعها على مطارات الجمهورية خلال عامي ١٩٩٥/٩٤ ، ١٩٩٦/٩٥ .

جدول رقم (١٧)

توزيع حركة البضائع على المطارات

السنوات	١٩٩٥/٩٤	٪	١٩٩٦/٩٥	٪
القاهرة	١٠٦٨٦٨	٩٩,٧	١٢٨٨٧٩	٩٨,٧
الأسكندرية	٣٦٥	٠,٣	٩٣٦	٠,٧
الأقصر	-	-	٤٦٦	٠,٤
الغردقة	-	-	٣٣٠	٠,٢
شرم الشيخ	-	-	٢٨	-
مجموع	١٠٧٢٣٣	١٠٠	١٣٠٦٣٩	١٠٠

المصدر / الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء .

كما يوضح الجدول رقم (١٨) تطور حجم حركة البضائع على مستوى مطارات الجمهورية خلال الفترة من ١٩٨٨/٨٩ إلى ١٩٩٦/٩٥ .

جدول رقم (١٨)

تطور حجم حركة نقل البضائع بالنقل الجوي

السنة	حجم حركة البضائع	٪
١٩٨٩/٨٨	١٠٨١٤١	١٠٠
١٩٩٠/٨٩	١٠٢١٤٤	٩٤
١٩٩١/٩٠	٨٥٤٩١	٧٩
١٩٩٢/٩١	٧٩٥٠٥	٧٤
١٩٩٣/٩٢	٩٨٠١٥	٩١
١٩٩٤/٩٣	١٠٧٢٠٧	٩٩
١٩٩٥/٩٤	١٠٧٢٣٣	٩٩
١٩٩٦/٩٥	١٣٠٦٣٩	١٢١

المصدر السابق .

يتبين من الجدول السابق أن الرقم القياسي لتطور حركة البضائع أخذ في التناقص خلال الفترة من ١٩٨٩/٨٨ - ١٩٩٤/٩٣ ، وذلك مقارنة بسنة الأساس ١٩٨٩/٨٨ ، وإن كان قد يتحسن قليلاً في نهاية الفترة حيث ارتفع من ٧٤٪ في عام ١٩٩٢/٩١ إلى ٩١٪ في عام ١٩٩٣/٩٢ ثم إلى ٩٩٪ في عامي ١٩٩٤/٩٣ ، و ١٩٩٥/٩٤ . ثم بلغ ١٢١٪ عام ١٩٩٦/٩٥ .

هـ - نتيجة اختيار الفروض :
أثبت البحث صحة الفروض الموضوعة وذلك كما يلي :
من حيث الفرض الأول والذي نصه : "هناك انخفاض في الأداء الاقتصادي

وتوجيهها على نحو إيجابي .

٢ - بالنسبة للعاملين .

- تنمية المهارات السلوكية والقدرة على العمل الجماعي والتعاون .
- زيادة الرغبة في الإنجاز والابتكار .
- التطور الذاتي ودعم الثقة في النفس .
- الالتزام بالقرارات الرسمية وتنفيذ مهام العمل في حدود السياسات الموضوعية .

الترسية الثالثة - اتباع منهج متكامل

لتنمية الموارد البشرية :

عن طريق وضع نظام واضح للحوافز المادية والمعنوية وربطه بشكل مباشر بمعدلات الأداء ومستوياته .

الترسية الرابعة - زيادة الاهتمام بعوامل

الأمان :

سواء ما يتعلق منها بنقل الركاب أو البضائع وفقاً للمواصفات العالية وإحتمالات المخاطر المتوقعة التي تحيط بهذا المجال .

الترسية الخامسة - الإرتقاء بمستوى

جودة الخدمات الأرضية :

على أن تشمل على خدمات مبنى الركاب ومنطقة الترحيلات والممرات وأماكن الانتظار وخدمات الترميم والصيانة ، في ظل المعايير الدولية الموضوعية والمقبولة حتى يمكن مواجهة المشكلات والتحديات المترتبة مع شركات الملاحة العربية والأجنبية .

الترسية السادسة - النظر إلى المطارات كمؤسسة اقتصادية :

ويعم ذلك من خلال التوسع في مهام مؤسسة المطار لتشمّل بالإضافة إلى التشغيل عمليات التسويق وتطوير وكالة

ثانياً : التوصيات

أوضحت النتائج التي تم استعراضها أنه رغم الدور الحيوي الذي يمكن أن يقوم به قطاع النقل الجوي في مصر كأحد الركائز الأساسية الناعمة للاقتصاد القومي إلا أنه يعاني من بعض المشكلات التي تؤثر على فاعليته وتحد من إنطلاقه نحو الأهداف المرجوة ، وعلى ضوء ذلك يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في ترشيد أداء هذا القطاع على أسس علمية وموضوعية وتشتمل أهمها في التالي :

التوصية الأولى - إعادة تنظيم سوق

النقل الجوي في مصر :

وذلك بإعطاء دور أكبر لشركات النقل الخاصة بطريقة متوازنة ومتكافئة لصالح تحسين الوضع التنافسي لشركة مصر للطيران وهو ما ينعكس على الإرتفاع بمسوى كفاءة القطاع ككل .

التوصية الثانية - توفير بيئة عمل داخلية

فعالة بشركة مصر للطيران :

ويعم هذا من خلال تصميم وتنفيذ خطة تدريبية للعاملين بكافة المستويات الإدارية تشمل ما يلي :

١ - بالنسبة للمدراء :

- إدارة التغيير والتطوير وإيجاد المناخ الابتكاري في بيئة العمل .
- طرق تشخيص المشكلات الإدارية وإيجاد القرارات الرشيدة .
- أنماط القيادة الفعالة .
- أساليب تنمية وتحفيز الموظفين .
- الاتصالات الإدارية والقياس الناجح .
- الاتصالات بين جماعات العمل

لقطاع النقل الجوي بمصر بالمقارنة بالموارد والطاقة المتاحة" ، إتضح أن مؤشرات إنتاجية أسطول شركة مصر للطيران كانت تدور حول النقصان أو الثبات منذ بداية التسعينات ورغم حداثة إدا لم يتعدى متوسط عمره التشغيلي ست سنوات .

بالإضافة إلى عدم وجود أي تطور يذكر في إنتاجات كل من الأصول الثابتة والأجور ، هذا إلى جانب انخفاض الوضع التنافسي للنقل الجوي في مصر بالمقارنة ببعض الدول العربية مثل الإمارات والسعودية والكويت ، مما يدل على انخفاض كفاءة التشغيل وضعف مستوى الخدمات المقدمة .

أما الفرض الثاني وهو : "إن محددات بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران لا تساعد على الأداء المتميز والابتكار والأبداع" ، فقد دلت نتائج الدراسة الميدانية على سيادة بيئة عمل غير إبتكارية فضلاً عن تقليدية تخط إلتخاذ القرار وأيضاً التأثير السلبي لجماعة العمل .

وهي محددات ليست في صالح العمل كما تؤثر سلباً على أي جهود تبذل من أجل الإرتقاء بمستوى جودة أداء الخدمات وعلى أي محاورات تستهدف التجديد والإضافة والمرونة والإبداع مما ينعكس على المحصلة النهائية والنتائج الإيجابية لكافة الأنشطة التي تقوم بها الشركة ، خاصة مع ما أثبتته التحليل الإحصائي ومعامل ارتباط الرتب "ميرمان" من وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين هذه المحددات الثلاثة .

- الخدمات والتسهيلات التي يحتاجها رواد المطارات ، بالإسماعنة بتكنولوجيا المعلومات والأصلاات لربط شبكات الطيران الخارجية والداخلية وخطوط السكك الحديدية والنقل البرى وخدمات الشحن وغيرهم .

مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية

١ - الكتب

١. إتيهاج مصطفى عبد الرحمن ، الإدارة الإستراتيجية ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ .
٢. إبراهيم العمري ، السلوك الإنسانى والإدارة الحديثة ، الأسكندرية : دار الجامعات المصرية ، د. ت .
٣. راشد عبد الجليل ، إدارة الأفراد فى المنظمة الصناعية ، جامعة الزقازيق ، ١٩٨٩ .
٤. معيد يس عامر ، وعلى محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر فى التنظيم الإدارى ، د. ن . ، ١٩٩٤ .
٥. سيد المزارى ، التنظيم الميكانيكى والسلوكيات والنظم ، الطبعة الخامسة ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٢ .
٦. سيد المزارى ، الإدارة الأصول والأمس العلمية ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، د. ت .
٧. شرقى حسين عبد الله ، أصول الإدارة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٠ .
٨. على السلى ، السلوك الإنسانى فى الإدارة ، القاهرة : مكتبة غريب ، د. ت .

٩. محمود عساف ، أصول الإدارة ، د. ن . د. ت .
١٠. محدث مصطفى راغب ، وأحمد سعد عبد اللطيف ، العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكى) ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٤ .
١١. نبيل الحسينى التجار ، الإدارة : أصولها واتجاهاتها المعاصرة ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، د. ت .

ب - المجلات

- (١) الكتاب الإحصائى السنوى ، القاهرة : الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء ، يوليو ١٩٩٥ ، يوليو ١٩٩٧ .
- (٢) التقرير الإحصائى السنوى ، القاهرة : هيئة الطيران المدني ، ١٩٩٢ .

ج - بحوث ورسائل جامعية

- (١) عادل رجب ، اقتصاديات النقل الجوى الخارجى مع دراسة تطبيقية على جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ١٩٩٧ .
- (٢) نبيل عبد الحميد عشوش ، الأسس العلمية فى تخطيط وإدارة العلاقات العامة (دراسة حالة ميناء القاهرة الجوى) ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية الإعلام ، ١٩٨٣ .

د - وثائق أخرى

- (١) مجلس الشورى ، النقل حاضره ومستقبله "التقرير البلىنى" ، القاهرة ، ١٩٩٣ .
- (٢) مجلس الشورى ، مستقبل مصر

- سياحاً ، القاهرة : لجنة الثقافة والإعلام والسياحة ، ١٩٩٩ .
- (٣) وزارة النقل ، تطور حجم النقل الجوى فى مصر ، القاهرة ، ١٩٩٩/٩٨ .
- (٤) وزارة التخطيط ، تطور حجم حركة النقل لشركة مصر للطيران ، القاهرة ، ١٩٩٨/٩٧ .
- (٥) الأمم المتحدة ، نشرة النقل ، العدد السابع ، عمان : اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا ، ديسمبر ١٩٩٦ .
- (٦) ملى سليمان جودة عبد الحالى وآخرون ، الصناعة وحواضر الإستثمار الصناعى فى مصر ، القاهرة : وزارة الصناعة والثروة المعدنية ، ١٩٩٨ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

A-Books

1. Kinnear, Thomas C. & Taylor James R., Marketing Research, An Approach, N.Y. : Mc Graw-Hill Inc, 1991.
2. Pigorspaul & Myers, Charles A., Personnel Administration A point Of Method, 7th ed., N.Y. : Mc Graw-Hill Book Company Ltd, 1987.
3. Zelman G., Duncan R. & Holbek J., Innovation and Organization, N.Y. : John Wiley and Sons, 1973.

B-Periodicals

1. Farinelli, APR, Jean L., Motivating Your Staff, Public Relation Journal, March 1992.
2. I.C.A.O., Traffic Commercial Air Carriers , Digest-Of statistics, No.421, Canada : Montreal, 1998 .

C-Other Documents

- Egypt Air, Capabilities In Brief, Fields Of Cooperation, Cairo : Egypt Air Press, 1997.

الملاحق

- أولاً : شبكة النقل الدولية والمحلية التابعة لمصر للطيران .
- ثانياً : قائمة إستقضاء السادة العاملين بشركة مصر للطيران .
- ثالثاً : التحليل الإحصائي لمحددات بيئة العمل الداخلية لشركة مصر للطيران .
- رابعاً : حركة النقل الجوي لشركات الطيران الخاصة في مصر .

ملحق رقم (١)

شبكة النقل الدولية والمحلية التابعة لمصر للطيران

١ - الشبكة الدولية :

الرمز	المدينة	مسل	الرمز	المدينة	الرمز
١	LAIN	AAN	٣٧	LSTANBUL	LST
٢	ABIDJAN	ABJ	٣٨	KIEV	LEV
٣	ACCRA	ACC	٣٩	JEDDALL	JED
٤	ADDIS ABABA	ADD	٤٠	JOLANNESBURG	JNB
٥	ADEN	ADE	٤١	KANO	KAN
٦	ALGIERS	DLG	٤٢	KARACHI	K
٧	ALLEPO	ALP	٤٣	KILLARTOUM	KRT
٨	AMMAN	AMM	٤٤	KUWAIT	KWI
٩	AMSTERDAM	AMS	٤٥	LOS ANGELES	LAX
١٠	ASMARA	ASM	٤٦	LARNACA	LCA
١١	ATHENS	ATH	٤٧	LONDON	LON
١٢	ABU DHABI	AUH	٤٨	LAGOS	LOS
١٣	BAHRAIN	BAH	٤٩	MADRID	MAD
١٤	BARCELONA	BCN	٥٠	MUSCAT	MCT
١٥	BERLIN	BER	٥١	MILAN	MIL
١٦	BERUT	BEY	٥٢	MALTA	MLT
١٧	BANGKOK	BKK	٥٣	MILAN	MNL
١٨	BOMBAY	BOM	٥٤	MOSCOW	MOW
١٩	BRUSSELS	BRU	٥٥	MUNICH	MUC
٢٠	BASLE	BSL	٥٦	NAIROBI	MBO
٢١	BUDABES	BUD	٥٧	NEW YORK	MYC
٢٢	CASABLANCA	CAS	٥٨	OSAKA	OSA
٢٣	CPHENHAGEN	CPH	٥٩	PARIS	PAR
٢٤	CAPE TOWN	CPT	٦٠	RAS ALKHAIMA	RKT
٢٥	DAMASCUS	DAM	٦١	ROME	ROM
٢٦	DER ESSALAM	DAR	٦٢	RIYADH	RUH
٢٧	DHAHRAN	DHA	٦٣	SANAA	SAH
٢٨	DOHA	DOH	٦٤	SHARJAH	SHH
٢٩	DURBAN	DUR	٦٥	SINGAPORE	SIN
٣٠	DUSSELDORF	DUS	٦٦	STOCKHOLM	STO
٣١	DUBAI	DXB	٦٧	SYDNEY	SYD
٣٢	FNETBBE	EBB	٦٨	TUNIS	TUN
٣٣	FRANKFURT	FRA	٦٩	TOKYO	TYO
٣٤	GENEVA	GVA	٧٠	VIENNA	VIE
٣٥	HAMBURG	HAM	٧١	GAZA	ZDY
٣٦	HREAER	HRE	٧٢	ZURICH	ZRH

٢ - الشبكة المحلية :

١	ALARISH	AAC	٧	EL DAKHLA	DAK
٢	ABUSIMBEL	ABS	٨	HURGADA	HRC
٣	ALEXANDRIA	ALY	٩	LUOXOR	LXR
٤	ASWAN	SAW	١٠	MARES MATRUH	MUH
٥	ASUIT	ATZ	١١	SHARM ELSHAKH	SSH
٦	SMRO	CAI	١٢	TABA	TCP
٧			١٣	NEW VALLEY	UVL

المصدر / شركة مصر للطيران .

ملحق رقم (٢)

إستقصاء موجه للسادة العاملين بشركة مصر للطيران

السيد / السيدة

تحية طيبة وبعد

تجري مجموعة البحث إستقصاء للتصرف على بيئة العمل في الشركة ، وفيما يلي بعض العوامل التي نتعتقد أنها تمثل المحددات الأساسية لذلك .

نرجو التفضل بقراءة هذه العوامل ووضع علامة (X) في المربع الذي ترون أنه يتفق مع وجهة نظركم .

وإذ نقدم لكم الشكر سلفاً على تعاونكم معنا في جميع البيانات المطلوبة ، نؤكد لكم حرصنا على هذه البيانات ونمسكنا بالأمانة العلمية في إستخدامها لأغراض هذا البحث فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الإحواام ،،،

مجموعة البحث

١ - تهتم الإدارة بمقروحات العاملين وعيوائهم .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
٣٥	٤٠	٧٢	١٦٥	٩١

٢ - تطبيق القواعد بشكل صارم .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
٦٣	١٣٣	٤٨	١٠١	٥٨

٣ - لا بد من الرجوع للرئيس في كل كبيرة وصغيرة .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
١٢٣	١٨٦	١٨	٥٤	٢٢

٤ - تشرك الإدارة العاملين في إتخاذ القرارات .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
٢٠	٥٠	٥٢	١١٤	١٦٧

٥ - تجنب إتخاذ القرار مرتبط بمهام العمل تلافياً للخطأ .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
١٢٤	١٩٢	٤٤	٢٠	٢٣

٦ - أفكر بنفس أسلوب جماعة العمل ضماناً للإستقرار الوظيفي .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
١٣٠	٢١٧	٢٥	٢٢	٩

٧ - تصاغ القضايا بما يتفق مع إتجاهات الإدارة .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
١٢٧	٢٢٨	١٨	٢٣	٧

٨ - هناك إجراءات محددة تفرضها جماعة العمل للتعامل مع المشكلات .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
١١٢	٢٢٠	١٦	٣٠	٢٥

٩ - تهتم الإدارة بحماية نفسها أكثر من إهتمامها بمعالجة مشكلات العمل .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
١٣١	١٥٠	٤٨	٥٠	٢٤

١٠ - تتركز الإدارة على إتباع المألوف والمعروف .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
٤٩	١٥١	٩٨	٨٦	١٩

١١ - تسمح الإدارة بمناقشة توجيهاتها وتعليماتها .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
٣٠	٥٠	٤٤	١٦٩	١١٠

١٢ - تتعارض قيم وأهداف جماعة العمل مع مبادئ الإدارة وأهدافها .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
١٦٤	١٨٤	٢٧	٢٢	٦

١٣ - تثق الإدارة في قدرات العاملين .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
٢١	٢٨	٥٨	١٩٢	١٠٤

١٤ - تعقد لقاءات منتظمة بين الإدارة والعاملين .

موافق تماماً	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق تماماً
٢٣	٥٠	٦٠	١٤٧	١٢٣

التأثير السلسلي لجماعة العمل	تقليدية نمط إقتاد القرار	عدم توافر بيئة ابتكارية	
.892**	.946**	1.000	Spearman's Correlation rho
.893**	1.000	.946**	علم توافر بيئة ابتكارية
1.000	.893**	.892**	تقليدية نمط إقتاد القرار
			التأثير السلسلي لجماعة العمل
.000	.000	.000	Sig (2-tailed)
.000	.000	.000	علم توافر بيئة ابتكارية
			تقليدية نمط إقتاد القرار
403	403	403	N
403	403	403	علم توافر بيئة ابتكارية
403	403	403	تقليدية نمط إقتاد القرار
			التأثير السلسلي لجماعة العمل

** Correlation is Significant at the .01 level (2-tailed) .

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	m	m	Sum	Mean	Std. Deviation
عدم فوائد بيئة إبتكارية	403	1	5	966	2.40	1.25
تقليدية عبط إتخاذ القرار	403	1	5	1527	4.79	1.11
التأثير السلبي لجامعة العمل	403	1	5	1635	4.06	.96
Valid N (listwise)						

ملحق رقم (٤)

حركة النقل الجوي لشركات الطيران الخاصة في مصر

عدد الركاب		عدد الرحلات		البيان
مغادرة	وصول	مغادرة	وصول	
الحركة : الدولية المنتظمة :				
١٢١٠٣	١١٧٧٣	١٦٦	١٦٦	طيران سيناء
١٧٠٩٤	١٥٤٦٧	١٤٣	١٣٧	زاس
(%) ٢٩١٩٧	(%) ٢٧٢٤٠	(%) ٣٠٩	(%) ٣٠٣	إجمالي
الحركة الدولية غير المنتظمة :				
٩٢٤	١١٠٣	١٥	١٥	طيران سيناء
١٩٦٠	٤٠٧	٥٨	٣٧	القاهرة للنقل الجوي
٢٨١٧٥	١٤٤٦٦	٢٠٣	١٦٦	تراسميد
٥٤٠٨٧	٥٠١٩٨	٦٤٤	٥٩٨	زاس
٨٥١٦٤	(%) ٦٦١٧٤	(%) ٩٢٠	(%) ٨١٦	إجمالي
(%) ٢٨				
الحركة المحلية المنتظمة :				
٣٨٣	٧٠٣	٧	٨	طيران سيناء
٦٠٩٢٢	٧٢٤١٦	٨٤٩	٩١١	زاس
(%) ٦١٣٠٥	(%) ٧٣١١٩	(%) ٨٥٦	(%) ٩١٩	إجمالي جزئي :
الحركة المحلية غير المنتظمة :				
٦	٨٨	١	٢	طيران سيناء
١١٤١٨٤	١٢٢٨٥٩	٢٩٣٤	٢٩٢١	شركة خدمات البرول
١٥٥٠٣	١٨٠٩٥	٢٤٤	٣٤٥	تراسميد
١٢٣٤	٦٨٤	١٦	١٠	زاس
(%) ١٣٠٩٢٧	(%) ١٤١٧٢٦	(%) ٣١٧٥	(%) ٣٢٧٨	إجمالي جزئي
٣٠٦٥٩٣	٣٠٨٢٥٩	٥٢٦٠	٥٣١٦	مجموع
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	% :

المصدر / التقرير الإحصائي السنوي ، القاهرة : هيئة الطيران المدني ، ١٩٩٢ .

هوامش البحث

(١) عادل رجب ، اقتصاديات النقل الجوي الخارجى مع دراسة تطبيقية على جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ١٩٩٧ ، ص: ١٢٨ .

(٢) تم الحصول على هذه المعلومات من خلال:

* شبكة المعلومات "الإنترنت" : *www.powerup.com & www.sis.gov.eg*

* جريدة الأهرام عدد ١١/١٢ / ١٩٩٨ ، ص : ١٢ .

(٣) شركة مصر للطيران ، سجلات شئون العاملين .

(٤) *Stats V1.1 - Decision Analyst, inc.*

(٥)	Maximum				
Size of Universe	Acceptable Error (+)%	Estimated Percentage Level	Desired Confidence Level	Sample Size	
18000	5%	50%	95%	376.1325	

(٦) *Thomas C.Klinnear & James R.Taylor, Marketing Research, An Applied Approach, N.Y.: Mc Graw-Hill Inc, 1991, PP.407:423.*

(٧) ملحق رقم "٢" .

(٨) معهد الدراسات والبحوث الإحصائية ، جامعة القاهرة ، ملحق رقم "٣" .

(٩) مجلس الشورى ، مستقبل مصر سياحياً ، القاهرة : لجنة الثقافة والإعلام والسياحة ، ١٩٩٩ ، ص : ٩٠ - ٩٣ .

(١٠) ملحق رقم "١" .

(١١) لبيب عبد الحميد عشوش ، الأسس العلمية لى تخطيط وإدارة العلاقات العامة (دراسة حالة ميناء القاهرة الجوى) ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية الإعلام ، ١٩٨٣ ، ص : ٣٦٨ .

(12) *Egypt Air, Capabilities In Brief, Fields of Cooperation, Cairo : Egypt Air Press, 1997, p.3.*

(١٣) مجلس الشورى : النقل حاضره ومستقبله "التقرير المبدئى" ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص : ٨٢ .

(14) *I.C.A.O., Traffic Commercial Air Carriers, Digest, - of Statistics, No. 421, Canada : Montreal, 1998.*

(١٥) عادل رجب ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٣٩ - ١٤٢ .

(١٦) راشد عبد الجليل ، إدارة الأفراد فى المنظمة الصناعية ، جامعة الزقازيق ، ١٩٨١ ، ص : ١٣ .

(17) *Paul Pigors and Charled A.Myers, Personnel A Point of View and A Method, 7th. ed., N.Y. : Mc Graw-Hills Book Company Ltd., 1987, pp. 5-6.*

(18) *Duncan R. Zaltman G. and J. Holbek, Innovations and Organizations, N.Y.: John Wiley and Sons, 1973, P.7.*

(١٩) سعيد يس عامر ، وعلى محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة ، د . ن . ، ١٩٩٤ ، ص : ٤٦٥ - ٤٦٦ .

(٢٠) إبراهيم الغمري ، السلوك الإنسانى والإدارة الحديثة ، الأسكتيرية : دار الجامعات المصرية ، د . ت . ، ص : ٢٧٨ - ٢٧٩ .

(٢١) سيد الهولوى ، التنظيم الهياكل والسلوكيات والنظم ، الطبعة الخامسة ، القاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٩٢ ، ص : ٢٣١ .

(٢٢) إيهاب مصطفى عبد الرحمن ، الإدارة الاستراتيجية ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ ، ص : ١٣١ .

- (٢٣) محمود عساف ، أصول الإدارة ، د . ن . د ، ص : ٣١٩ .
- (24) Jean L. Farinelli, APR, *Motivating Your Staff*, Public Relations Journal, March 1992, PP. 18:20.
- (٢٥) سيد المرزى ، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، د . ت . د ، ص : ٤٥٧ .
- (٢٦) نبيل الحسينى النجار ، الإدارة : أصولها وإتجاهاتها المعاصرة ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، د . ت ، ص : ١٩٣ .
- (٢٧) سعيد يس عامر ، وعلى محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص : ١١٠ .
- (٢٨) شوقي حسين عبد الله ، أصول الإدارة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٠ ، ص : ٣١٨ .
- (٢٩) مديحت مصطفى راغب ، وأحمد سعد عبد اللطيف ، العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي) ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٤ ، ص : ٣٦ .
- (٣٠) على السلمى ، السلوك الإنسانى فى الإدارة ، القاهرة : مكتبة غريب ، د . ت . د ، ص : ١٦٣ .
- (٣١) ملحق رقم "٣" .
- (٣٢) سالى سليمان جودة عبد الحائق وآخرون ، الصناعة وحوالها الاستثمار الصناعى فى مصر ، القاهرة : وزارة الصناعة والثروة المعدنية ، ١٩٩٨ ، ص : ٢٤٩ .
- (٣٣) عادلة رجب ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٤٣ .
- (٣٤) وزارة النقل : هيئة الطيران المدني .
- (٣٥) عادلة رجب ، مرجع سبق ذكره ، ص : ١٤٤ .
- (٣٦) المرجع السابق ، ص : ١٤٧ .



الأثار الاقتصادية لشاريع التنمية الأساسية الممولة من الصندوق الاجتماعي في محافظة أسوان

د/ زينب صالح الأشوح

أستاذ مساعد اقتصاد – كلية التجارة – جامعة الأزهر

مقدمة:

تعد محافظة أسوان إحدى ثغاني محافظات مصرية بالوجه القبلي ويبلغ تعدادها السكاني في عام ١٩٩٧، ٩٩٥١٠١ نسمة منهم ٤٩٩٠٣٦ ذكور (بنسبة ٥٠,١٪) و ٤٩٦٠٦٥ إناث (بنسبة ٤٩,٩٪). وهي تشمل خمسة مراكز رئيسية هي أسوان، ودراو، وكوم أمبو، ونصر النوبة، وإدفو. ويوجد أكبر عدد من القرى (٣٥ قرية) في مركز نصر النوبة، وأقل عدد (١٠ قرية) في مركز أسوان بينما يبلغ عدد القرى في كوم أمبو ٢٣ قرية وفي إدفو ١٧ قرية. وفقاً للتعداد العام ١٩٨٦، يبلغ جملة سكان ريف المحافظة ٧٩٣٣٧٩ نسمة (٣٩٦١١٨ ذكور و ٣٩٧٢٦١ إناث) ويدخل من هؤلاء السكان في القسوة العاملة ٢٨٧٢٠٦ نسمة ٣٦,٢٪ من سكان الريف. غير أنه يوجد في مقابل هذا ٢٧٩٣٤٧ شخص خارج قسوة العمل ويمثلون ٣٥,٢٪ من السكان. وبطبيعة الحال يتوضع معدل الإناث في تلك الفئة عن المذكور حيث يبلغ عدد إخراجات عن العمل ١٩٢٦٦٠ بنسبة ٦٩٪ في مقابل ٨٦٦٨٧ من الذكور بنسبة ٣٩٪^(١).

المشكلة البحثية:

في دراسة حول آثار سياسات الإصلاح الاقتصادي والفقير في مصر^(٢)، تم تقديم صورة معاصرة عن التوزيع للأمر الفقيرة وللأمر المدعة التي تعاني من أسوأ حالات الفقر وذلك على مستوى المحافظات الحضرية، ومحافظة وجه بحري ومحافظة وجه قبلي مع عرض محافظات الحدود في بند واحد ولكن منفصل عن المحافظات الأخرى. ولقد أوضحت تلك الدراسة أن محافظة أسوان هي أولى المحافظات المصرية التي يوجد بها أكبر نسبة لفقر حيث تبلغ ٧٧,٦٪ من فقراء مصر. هذا، بينما تضم أسوان ١,٣٪ من معلمي مصر ومن ثم تحتل المركز الثالث عشر بين المحافظات من حيث تواجد أعلى نسبة من المعلمين. وفي المناطق الريفية بالمحافظات يختلف الوضع حيث تنخفض نسبة الفقراء إلى ٦٣,٢٪ من فقراء ريف مصر ويحسن وضع المحافظة نوعاً حيث يرجع ترتيبها بين الأكثر معاناة من وجود الفقراء إلى التاسع. غير أن الوضع يبرف أسوان يزداد سوءاً بالنسبة لتواجد المعلمين حيث يرتفع إلى ١١,٤٪ من معلمي مصر لتصبح الثالثة بين محافظات

الجمهورية من حيث شدة المعاناة من وجود المعلمين تسبقها مباشرة في تلك المعاناة محافظة قنا التي توضع فيها نسبة المعلمين إلى ١٣,٢٪. ولقد أصبح للبنية الأساسية ومدى التمتع بخدماتها – أو الحرمان من ذلك – أحد المؤشرات والأهداف المرتبطة بقياس درجة الفقر ودرجة التخلص منه. وفي تقرير البنك الدولي للإنشاء والتعمير لعام ١٩٩٤ لقف على ذلك الاتجاه الاقتصادي المعاصر حيث يعرف الفقراء بأنهم "الذين فروضت لهم كمية أساسية من المياه النقية، والذين فروضت عليهم بيئة غير صحية مع قدرة محدودة جداً على الانتقال أو على التواصل مع ما هو أبعد من موطنهم المباشر. ويرتب على ذلك أن يكون لديهم قدر أكبر من المشكلات، فوجساً للعمل أقل"، وأوضح هذا التقرير أن أكثر المناطق معاناة من الفقر بهذا المفهوم هي المجمعات العشوائية التي تحيط بمعظم مدن البلدان النامية وأرجع فقرهم هذا إلى عدم الحيازة (غير الدائمة) لمواقع نظامية للبنية الأساسية^(٣).

المشروع والتصرف على عدد القرى المستفيدة والأفراد المتفعين كمؤشر على مدى شمول الخدمات المتجدة^(٢).

وللتصرف على فرص العمالة وزيادة الدخل من خلال المشروعات الهبة تصعان بمؤشرات مثل العدد المطلق لقرى العمالة بالمشروع خلال فترة تنفيذه، ونسبة تلك العمالة إلى إجمالي سكان المنطقة المقام بها للمشروع وعلى اعتبار أن فرص العمالة بالمشروع يستهدف تقديمها لأهل المنطقة المقام بها للمشروع لتقديم أنواع المنافع المتخطية التي تساهم بشكل متكامل في تحسين مستويات معيشة المناطق المستهدفة وكذلك يتم حساب ودراسة مكونات الأجور (نسبة المخصص من الأجور إلى إجمالي المنفق على الأغراض والأعمال الأخرى بالمشروع) ومتوسط نصيب العامل من الأجور الممنوحة من خلال المشروع المستهدف.

بالإضافة إلى ذلك تستخدم بعض أنواع التحليلات الأخرى وفقاً للبيانات المتاحة وذلك مثل تقصي التكاليف المدفوعة في كل مشروع ومدى العدالة في توزيع الموارد الممولة على المشاريع المتماثلة، ومدى التشابه أو التباين في تكاليف المشاريع ذات الطبيعة الواحدة، إلى آخره من تحليلات يمكن تبينها بوضوح في الجزء التحليلي التالي.

وبعد الانتهاء من التحليلات المستهدفة تقوم الدراسة الاقتصادية بتقديم صورة إجمالية عن نتائج تلك التحليلات مع توضيح الآثار الفعلية للمشروعات

فائدة لدخول بدون فرص فعلية للأضلاع بالخدمات العامة مثل الخدمات الصحية والمتعة ببناء القبة والخدمات الصرف الصحي، وكذلك إتاحة فرص الأضلاع بالخدمات العامة الأخرى مثل الكهرباء والاتصالات والمواصلات وغيرها^(٣).

والواقع أن اهتمام الصندوق الاجتماعي بالتوسع في مشروعات الأشغال العامة الكيفية بالعمالة يتيح فرصة التخلص من مشكلة الفقر أو تخفيف حدته من كلا الجانبين التي تعرض لها تقرير التنمية البشرية لعام ٩٧ السابق، فهو يتيح فرص (الأضلاع) بمزيد من الخدمات العامة والخيارات للوسائل المناسبة منها لكل منطقت، وكذلك يتيح فرص (العمالة) من خلال استخدام الأسلوب الفني كتيّف العمالة لإنجاز المشروعات المستهدفة.

الهدف من الدراسة :

وبناء عليه، يطور التحليل الاقتصادي الحالي حول دراسة الصور الفعلية لمشروعات الأشغال العامة المنفذة بتمويل أساسي من الصندوق الاجتماعي وتحت إشرافه ثم توضيح مدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف العريضة المرجوة من إقامتها خاصة في مجال تحسين المستوى الاقتصادي للفئات الحساسة من خلال التشغيل وزيادة الدخل وذلك من خلال الاستقرار المباشر.

منهج الدراسة :

يطور التحليل الاقتصادي المنهج يستخدم بعض المؤشرات والمعايير القاسية مثل نطاق ومعدل التغطية بالخدمات التي يقدمها

وكما سيتضح في الفصل القادم، فقد نشأ الصندوق الاجتماعي للتنمية لتحقيق أهداف إنسانية تدعم إتاحة الأدوات والوسائل الاقتصادية والاجتماعية والعلمية وغيرها من كل ما من شأنه أن يساهم بفاعلية في إنجاز تلك الأهداف والتي تتمثل في عبارة جوهرية موجزة وهي مساعدة محدودى الدخل وخاصة المتضررين من تطبيق سياسات الإصلاح والتحول المعاصرة، وكان من أهم أنشطة الصندوق في هذا الصدد المساهمة في تمويل مشروعات الأشغال العامة كثيفة العمالة التي تنطوي على تحقيق فائدة جوهرية مزدوجة هي تقديم خدمات البنية الأساسية لمن يحتاج إليها خاصة في المناطق المحرومة، وكذلك إتاحة فرص عمالة لمن أجبرتهم رياح البطالة العاتية. والواقع أن تلك الفائدة الأخيرة تعد مساهمة في التخفيف من حدة مشكلة الفقر المتفشية ليس فقط بزيادة الدخول عن طريق العمالة، ولكن يكون ذلك أيضاً بإتاحة فرص واختيارات متنوعة للعمالة. فقد أشار تقرير ٩٧ حول التنمية البشرية^(٤) إلى أن من العناصر المسببة للفقر عدم كفاية الاختيارات والفرص المتاحة للإنسان، ووجه تنبيه إلى صانعي القرارات كى يسأخذوا في الاعتبار أن الانقصار إلى الخيارات والفرص أصبح أكثر انتشاراً من الانقصار إلى الدخل ومن لم يجب إعطاء أولوية الاهتمام لإتاحة الفرص لكل فرد، والتقرير حق في هذا حيث لا

المستهدفة وتقديم بعض المقترحات لتحسين الأرباح والآثار المستهدفة .

مصادر البيانات :

تمثل الدراسة الاقتصادية الحالية جزءاً من دراسة شاملة للمشروعات المعنية بمحافظة أسوان قام بها فريق علمي متكامل من مختلف التخصصات الهندسية والاجتماعية والبيئية وغيرها ، لذا فقد اعتمد المنهج التحليلي هنا على بيانات واحصائيات قام بعض المختصون من الفريق المعنى بتجميعها وتحصيلها عليها وفقاً للاحتياجات وللأغراض البحيثة المختلفة وذلك من خلال وثائق المشروعات الرسمية المختلفة المقدمة من قبل المسؤولين بالصندوق الاجتماعي أو الجهات المختلفة في محافظة أسوان .

كما تم إستكمال الصورة الاقتصادية المستهدفة من خلال الإحصائيات الرسمية القومية المنشورة - خاصة بواسطة جهاز التبعة العامة والإحصاء .

نطاق الدراسة :

كما اتضح في البداية ، فقد وجد أن أسوان هي أولى المحافظات المصرية التي توجد لها أعلى نسبة من الفقراء الذين يشكلون ٧٧,٦٪ من قراء مصر - ذلك على الرغم من أنها تعد إحدى المناطق السياحية الإستراتيجية وأنتشار الفقر ومظاهره فيها يبرز مخاطر المحافظة للظهور بصورة مشوهة أمام السياح ، مما يعد في حد ذاته عنصر (لفظ) سياحي لا استقطاب له من هنا جاء اهتمام الدراسة الحالية لكى يركز على محافظة أسوان وتتبع وضع مشاريع البنية الأساسية فيها التى أوجعنا سابقاً أن أحسد أهداف إقامتها هو القضاء على الفقر - ويتركز

الأهتمام - فى دائرة أضيق على المناطق الريفية بالمحافظة حيث ثبت أنها البؤرة الرئيسية للفقر كما أوضحنا سابقاً .

كما تنحصر الدراسة حول المشروعات الممولة أساساً من قبل الصندوق الاجتماعى باعتباره الراعى الرئيسى الحالى للذى الدخول المحدود والفئات المتضررة من سياسات التحول .

خطة الدراسة :

يتم إجراء الدراسة المعنية من خلال ثلاثة فصول تبدأ فى أوفا بالتعرف الإجمالي على الصندوق الاجتماعى للتنمية فى مصر ، وعرض صورة موجزة لتوضيح ماهية البنية الأساسية وبعض المصطلحات الأساسية بها . ثم يتم الانتقال إلى الفصل الثانى بتقصى الآثار الاقتصادية لمشروعات البنية الأساسية المنفذة فى محافظة أسوان بتمويل من الصندوق الاجتماعى مع التركيز على توضيح مدى مساهمتها فى التشغيل والعمالة . ثم تختتم الدراسة بعرض الرؤية الاقتصادية للدراسة الحالية للوضع المعنى مع تقديم بعض المقترحات التى يمكن أن تليد فى النهوض بمستوى خدمات المشروعات القائمة فى أطر الأهداف من إقامتها ، والنافع الاجتماعى المأمولة من جميع الأطراف المعنية .

الفصل الأول

صورة تعريفية بالصندوق

الاجتماعى فى مصر

وبمشروعات البنية الأساسية

١ - ١ الصندوق الاجتماعى للتنمية

أنشئ الصندوق الاجتماعى للتنمية بالقرار الجمهورى رقم ٤٠ لعام ١٩٩١

كمشروع قومى يهدف بصفة اساسية إلى تنمية الموارد البشرية وتحسين فرص العمالة والمستويات المعيشية لمحدوى الدخل والتخفيف من حدة مشكلة البطالة مقاومة للحجم والانتشار نتيجة حرب الخليج والتحول إلى القطاع الخاص وتطبيق سياسات الإصلاح الاقتصادى والتكيف الميكلى ، وذلك من خلال تعبئة الموارد المالية والفنية اخلية والعالية ثم استخدامها فى تنفيذ برامج تتضمن مشروعات عديدة .

وتأتى موارد الصندوق فى شكل منح وهبات وقروض مسردة من جهات متنوعة من ماردة الأفراد ومنظمات ومؤسسات محلية ودولية وفى عام ١٩٩٣ بلغت حيلة المبالغ الواردة من الخارج نحو ٢٠٢٠,٦ مليون جنيه ، منها ٩٦٤,٦ مليون جنيه فى شكل منح و ١٠٥٦ مليون جنيه فى شكل قروض (٧) .

وينفذ الصندوق برامج ومشروعاته من خلال جهات كفيلة ومنفذة التى يمثل أهمها فى بعض الأجهزة الحكومية والوزارات والمؤسسات والشركات والجمعيات الأهلية . ويقدم الصندوق خدماته إلى الفئات المستهدفة من خلال الجهات الوسيطة التى يساهم الصندوق فى تمويل مشروعاتها لتقوم هى بمهمة التعامل المباشر مع تلك الفئات التى تتمثل فى سبع فئات هى الفئات الأكثر تأثر محدوى ببرامج الإصلاح الاقتصادى ، ومحدوى الدخل ،

والشباب من خريجي الجامعات والمعاهد والمدارس ، والعائنون المضررون من حرب الخليج ، والمراة ، وسكان المجتمعات الأقل نمواً ، وكذلك سكان المناطق المحرومة من الخدمات ، والأطفال ، وذوى الظروف الخاصة .

وهناك ثلاث جهات تتعامل الصندوق الأجماعى معها بشكل مباشر هى الجهات الممولة (التي تساهم فى تكوين موارد الصندوق) ، والجهات الكفيلة الوسيطة (وهى التنظيم الوسيط فى إدارة ومتابعة الأداء الكمى والفنى لمشروعات وبرامج الصندوق) ، والجهات المنفذة (القائمة بتنفيذ مشروعات ، وبرامج الصندوق فى شكل نهائى قابل لتوصيل المنافع إلى الفئات المستهدفة) .

ويتولى الصندوق مهمة القيام بمسئله برامج أساسية هى :-

١ . برنامج تنمية المجتمع (إتاحة فرص عمالة لزيادة دخول الفئات المستهدفة وتشجيع المشاركة الشعبية فى تمويل وتنفيذ المشروعات الإنتاجية ذات المنافع العامة مثل خلق مهارات متميزة وتوفير المعدات اللازمة للصنيع اليدوى وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والصناعات الغذائية .

٢ . برنامج الأشغال العامة : تنفيذ مشروعات يمكن أن تساهم فى رفع مستويات معيشية للفئات المستهدفة وتشغيل أحجام كبيرة من العمالة بالإضافة إلى تحسين البنية الأساسية

فى المناطق المحرومة أو أكثر احتياجاً ، مثل مشروعات الطرق ومياه الشرب والصرف الصحى وأعمال ترميم وصيانة المباني وتطوير قنوات الري .

٣ . برنامج تنمية المشروعات الصغيرة لاستيعاب جزء من الفائض فى العمالة وتحسين مستويات دخول الفئات المستهدفة من متعطلين وخريجين وذوى ظروف خاصة ..

٤ . برنامج تيسير مرونة العمالة وتنمية الموارد البشرية إتاحة فرص للتدريب التحويلى خلق فرص عمالة للمتعطلين من حرب الخليج من المصريين وكذا للمتضررين من سياسات التحول والإصلاح وكذا لرفع الكفاءة التشغيلية لحدسوى التخرج .

٥ . برنامج التنمية المؤسسية : بمساعدة المؤسسات الأهلية والجمعيات الأهلية على تنمية وتخطيط برامجها ورفع كفاءة أدائها لزيادة مقدرة تلك المؤسسات - بالتالى - على زيادة فعالة مشاركتها مع الصندوق فى تنفيذ برامجها وأهدافه .

٦ . برنامج الخدمات الأساسية للنقل العام : بتحسين تلك الخدمات وتوصيلها فى أفضل صورة ممكنة لها خاصة محدودي الدخل فى المناطق الأكثر كثافة

سكانية فى منطقتى القاهرة الكبرى والإسكندرية^(١) .

وحتى ٩٣/١٠/٣١ بنى الصندوق الأجماعى مشروعاً للائتمان العامة بمحافظة قنا بكلفة إجمالية قدرها ٨٩٤٠ ألف جنيه تم تمويله من خلال منحة أجنبية وتم إنفاق لعللى على المشروع قدره (٧٨٥ ألف جنيه) وأتمح من خلاله ٥٥٠ فرصة عمل . وحتى ذلك التاريخ لم ترد أية بيانات فى الإحصائيات الرسمية^(٢) عن أية أنشطة للصندوق قام بها فى محافظة أسوان . وسوف نتبين واقع الامر من خلال تقصى ما لدينا من بيانات عن الأنشطة الفعلية للصندوق فى محافظة أسوان من خلال الأجزاء التالية من الدراسة .

١ - ٢ البنية الأساسية :

تعرف البنية الأساسية على أنها مجموعة متنوعة من المشاريع التى يعتمد عليها غيرها ، أو يصعب قيام غيرها من المشروعات وممارسة أنشطتها الفعالة بدون توافرها . وعادة ما تقدم خدمات عامة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية :

- ١ . المرافق العامة : إلكترى الكهربية والاتصالات السلكية واللاسلكية وإمدادات المياه عن طريق الأنابيب ، والصرف الصحى وجمع النفايات والتخلص منها وتوصيل الغاز من خلال أنابيب .
- ٢ . الأشغال العامة : الطرق والمباني والقنوات الكبيرة للري والصرف .
- ٣ . قطاعات النقل الأخرى : السكك

الفصل الثاني

تقييم اقتصادي للمشروعات

القائمة (المنفذة)

يتزايد اهتمام الصندوق الاجتماعي بتمويل المشاريع التي يمكن أن تساهم في التنمية البشرية في محافظتي أسوان وقنا باعتبارهما من المناطق الحساسة في صعيد مصر . وفيما يلي صورة للوضع المعنى في محافظة أسوان .

٢-١ مجالات التنمية الريفية ومياه الشرب والطرق الريفية على مستوى المراكز :

تشير الأرقام الموضحة بالجداول الثلاث

الآتية إلى اعتمام مشاريع الأشغال العامة بالتنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بالعمالة وازيادة الدخل ويتضح إجمالاً أن مكونات الأجور ترتفع في مشاريع أسوان عنها في نظائرها بمحافظة قنا ، كما أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في دخول العاملين بمشاريع أسوان اللين يبلغ مدى أجورهم اليومي ما بين ١٧,٨ كحد أدنى (في مشروع المياه لقرية كلس الجبل) و ٤٣ جنيه كحد أقصى (في مشروع الطرق الريفية لقرية القليت) ويتضح مدى ارتفاع مسعريات الأجور في أسوان إذا ما قورلت بالوضع في قنا حيث لم يتعد الحد الأقصى لموسط الأجر

اليومي للعامل عشرة جنيهات و كان المتوسط العام للأجور اليومية في المشاريع المناظرة في قنا لا يتعدى ستة جنيهات فقط . وفيما يلي نتعرف على المزيد من التفاصيل عن الصورة الإجمالية للمشاريع التي يتولاها الصندوق الاجتماعي في عدة مجالات وذلك من خلال الجداول (١) و (٢) و (٣) على التوالي ، حيث يركز الاهتمام حول التنمية الريفية ومياه الشرب والطرق الريفية .

جدول (١)

مشروع التنمية الريفية

م	المركز	القرية	النصرف	العمالة المحققة القيمة رجل/يوم	مكون الأجور %	متوسط الأجر اليومي بالجنيه
١	أسوان	غرب أسوان	٨٧٤٠٧٣,٤٦	٣٣٠٣٢٩,٠٠	١٦٠٣٦	٢٠,٦
٢	كوم أمبو	القليت	٤٦٤٤٧٧,٧٢	١٦٨٦٢٢,٥٠	٩١٢٦	١٨,٥
٣	كوم أمبو	سلوي	٧٢٨٠٢٣,٨١	٢٠٧٥٦٩,٠٠	١١٨٥٩	١٧,٥
٤	ادفو	كلح الجبل	١٢٩٥١٨,٥٥	٣٤٧٦٦,٠٠	٢١٦٥	١٦,١
٥	نصر النوبة	بلاتة	١٢١٦٢٣,٦٦	٤٧٠٢٩,٠٠	٢٤٩٩	١٨,٨
٦	فراو	بنبان	١٥٩٥٨٩,٩١	٥١٢٦٨,٠٠	٢٦٠٨	١٩,٧

المصدر : تم اعداده بواسطة الدراسة الحالية من خلال تقارير غير منشورة عن مشروعات الأشغال العامة ، الصندوق الاجتماعي ، أسوان .

المشروع الأخرى . ونتيجة لهذا ، فقد انخفض متوسط الأجر اليومي للعامل بمشروع بلاتة إلى ١٨,٨ جنيهًا ليحصل المرتبة الثالثة في أجور العمال في القرى المختلفة . والواقع أن ذلك المشروع يبدو أفضل من بقية المشروعات من حيث أنه أقلها في إجمالي النصرف

يومي قدره ٢٠,٦ جنيهًا . وعلى الرغم من أن أكثر مكونات الأجور ارتفاعاً تبدو في مشروع قرية بلاتة حيث بلغ ٣٨,٧٪ من إجمالي المشروع ، إلا أن الرقم المطلوب لأجور العمال أقل منه في المشروع المناظر بغرب أسوان ٤٧٠٢٩ جنيه في مقابل ٣٣٠٣٢٩ جنيه في

ويتضح من هذا الجدول السابق أن مشروع التنمية الريفية بقرية غرب أسوان أنفق أكبر قدر من التكاليف (٨٧٤٠٧٣,٤٦ جنيه) ويبدو أن السبب الرئيسي لتضخم ذلك الاتفاق هو ارتفاع المخصص كدخول للعمالة في حيث بلغ ٣٧,٨٪ من إجمالي الاتفاق بموسط أجر

(٢٦، ٢٣، ١٦، ٢١ جنيه)، وأعلىها في نسبة ما خصصه كأجر للعمال (٧، ٣٨٪)، كما أن متوسط أجر العامل هنا مرتفع نسبياً مقارنة بثلاثة مشروعات أخرى ولا يتخفف بشكل معنوي عنه في مشروعى غرب أسوان وبنبان . بين القرى المختلفة داخل أسوان ، ما لم يكن ذلك التباين له أسبابه المنطقية التي لا تظهر - على أية حال- في البيانات المروحة هنا .

على علم عدالة في توزيع الخصصات

جدول (٢)

مشروع مياه الشرب

م	المركز	القرية	للمصرف	العمالة المحققة القيمة رجل/يوم	مكون الأجور %	متوسط الأجر اليومي بالجنه
١	أسوان	غرب أسوان	٣٨٠٤٨٨,٧٦	١٠٠٢٤٨,٥٠	٥١٥٦	٢٦,٣
٢	كوم أمبو	القليت	٢٣٩٨٠٨,٤٧	٨١٠٧٥,٠٠	٣٥٦٠	٣٣,٨
٣	كوم أمبو	سلوي	٣٩٦٧٩٧,٤٣	١٢١٩١٦,٠٠	٤٧٢٢	٣٠,٧
٤	ادفو	كلح الجبل	١٥٤٣٢,٦٧	٤١٢٥٦,٠٠	٣٢٢٢	٢٦,٧
٥	نصر النوبة	بلالة	١٥٧٤١٦,٧٥	٣٨٣٣٧,٠٠	١٠١٩	٢٤,٤
٦	دراو	بنبان	٨٧٣٢٧,٣٠	٣١٣٨٠,١٠	١٥١٠	٣٥,٩

المصدر : تم اعداده بواسطة الدراسة الحالية من خلال تقارير غير منشورة عن مشروعات الأشغال العامة ، الصندوق الاجتماعى ، أسوان .

ويتضح من جدول (٢) أنه رغم تشابه المؤشرات النسبية بينه وبين الجدول السابق واللاحق أيضاً ، إلا أن الحد الأقصى لكون الأجور في مشروع مياه الشرب ينخفض بعض الشيء عنه في مشروع التنمية الريفية بفارق ضئيل عن نظيره في مشروع الطرق الريفية حيث يصل هنا إلى ٣٥,٩٪ (مقارنة بـ ٣٨,٧٪ في مشروع التنمية الريفية و ٣٥,٢٪ في مشروع الطرق ونجد الحد الأدنى للمكون المعنى بين المشروعات الثلاثة في المشروع الحالى حيث ينخفض إلى ٢٤,٤٪ فى قرية "بلالة" . وقد يكون السبب فى ارتفاع المكون النسبى فى مشروع التنمية الريفية أنها تتضمن - بالمفهوم الاقتصادى - تنمية بشرية كهدف وكمخطط أما مشروعى مياه الشرب والطرق الريفية فيتضمنان أهدافاً تقنية تتعلق بتقديم خدمة معينة بكيفية معينة أكثر من مجرد تقديم خدمة (تشغيلية) تتعلق بالعمالة وبتوليد الدخل كهدف جوهري ، وقد يفسر ذلك أيضاً ارتفاع الحد الأقصى للعمالة النسبية يسرعها مشروع التنمية الريفية (١٦٠٣٩ عامل) مقارنة بنظيره فى مشروعى مياه الشرب (١٥٦ عامل) والطرق الريفية (٩٤٥٥ عامل) .

جدول (٣)

مشروع الطرق الريفية

م	المركز	القرية	المصرف	العمالة الخفيفة القيمة رجل/يوم	مكون الأجور %	متوسط الأجر اليومي بالجنيه
١	أسوان	غرب أسوان	٥٨١٣١٠,٥٢	١٩٤٧١٣,٠٠	٩٤,٥	٢٠,٧
٢	كوم أمبو	القليت	٤٨٤٥٥٤,٢٧	١٣١٥٦٠,٠٠	٣٠,٥٧	٢٧,٢
٣	كوم أمبو	سلوي	٨٤٦٣٢٧,٣٦	٢٦١١٧٦,٠٠	٨٥,٣٢	٣٠,٦
٤	ادفو	كلج الجبل	١٣٦١٥٣,٢٧	٣٨١٧١٦,٠٠	١٨٤,٧٠	٢٠,٧
٥	نصر النوبة	بلالاه	—	—	—	—
٦	دراو	بهبان	٣٦٢٠٢٤,٤٧	١٢٧٢٧٠,٠٠	٥٣,٤٧	٣٥,٢
						٢٣,٨

المصدر : تم اعداده بواسطة الدراسة الحالية من خلال تقارير غير منشورة عن مشروعات الأشغال العامة ، الصندوق الاجتماعي ، أسوان .

مركز قنا . وبليه فى ذلك مشروع التنمية الريفية الذى يهبط متوسط الإنفاق إلى أقل من نصف المفق لى مشروع الطرق (٣٤٣٢١٢,٨٥ جنيه) بينما يحقق مشروع مياه الشرب أقل مسوى من الإنفاق فيه حيث يصل إلى ٢٣٦٠٢٧,٢٣ جنيه كمتوسط للمفق على خمس قرى فقط بنقص قرية من ست قرى تغطى جميعها بخدمات المشروعات الآخرين .

٢-٢ مجالات التنمية الريفية ومياه الشرب والطرق الريفية فى بعض قرى أسوان :

ومزيد من التفصيل ، نتوصل قليلاً للتعرف على الوضع الإجمالى لمشروعات الصندوق المعنية بالمجالات المذكورة سابقاً فى بعض قرى أسوان . وتتضح الصورة العامة فى الجدول التالى :

تعدد مستويات متوسطات الأجور من مشروع لآخر (بذليل أنه فى أقليت متوسط الأجر ٤٣ جنيه يومياً لعدد مطلب من العمالة قدره ٣٠٥٧ عامل بينما فى بنبان يقل حجم العمالة إلى ١٥١٠ عامل ومع هذا ينخفض متوسط أجر العامل اليومي فى تلك القرية (فى مشروع مياه الشرب) إلى ٢٠,٨ ولا نقول أن السبب هو اختلاف نوع المشروع لأن ذات المتوسط ينطبق تقريباً فى مشروع الطرق الريفية بقرية كلج الجبل ، كما يلاحظ وجود تباين فى متوسطات الأجور داخل المشروع الواحد كما يتضح من الجداول الثلاث السابقة .

ونظرة شاملة لمتوسط تكاليف المشروعات الثلاثة الرئيسية ، نجد أن مشروع الطرق يحقق أكبر حجم من الإنفاق حيث يبلغ متوسطه ٧٢٧٠٧٣,٩٦ جنيه وذلك يتفق مع ما توصلنا إليه من تحليل الوضع المتناظر فى

وفى مشروع الطرق الريفية الموضح بياناته بالجدول السابق توأ ، نقف على أعلى حد أقصى لمتوسطات الأجور مقارنة بالمشروعين الآخرين ، بل وبالمشاريع الفرعية داخل مشروع القرى الريفية حيث نلاحظ ذلك فى المشروع المقام فى قرية أقليت الذى يرتفع فيه متوسط الأجر (اليومي) للعامل إلى ٤٣ جنيه أى يصل أجره الشهري هنا إلى ١٢٩٠ جنيه .

وما نتظره من إجابات هنا هو هل السبب فى ذلك الارتفاع هو ارتفاع درجة عفاة العمل داخل هذا المشروع عنه فى المشروعين السابقين ... أو فى نظائره من المشاريع الفرعية فى ذات مجال العمل ؟ أم أن ذلك تم نتيجة توزيع ارتفاعاً للمخصصات المتاحة ؟ ومحاولة تقصى بعض العوامل التى يمكن أن يكون لها أثرها من خلال الأرقام المسابقة نلاحظ أن العدد المطلق لحجم العمالة المستخدمة لا يلعب أى دور معنوى فى

جدول (٤)

بيان تفصيلي عن مشروعات الصندوق لبعض قرى أسوان حتى ١٩٩٩/٥/٣

م	القرية	وصف المشروع وأهم فروع	عدد المشاريع	مجملة المنصرف بالجنية	إجمالي الأجر	العمالة المحقة رجل/يوم	مكون الأجر %	متوسط الأجر اليومي
١	غرب أسوان	تنمية ريفية : مراكز الشباب - وحدات صحية أسوار جبالوت مياه الشرب : البناء - استكمال شبكات مياه	٩	٨٧٤٠٧٣,٤٦	٣٣,٣٢٩	١٦٠٣٦	٣٧,٨	٢٠,٦
	إجمالي		١١	١٨٣٥٨٧٢,٧٤	٦٢٢٩٠,٥٠	٣٠٥٩٧	٣٤,١	٢٠,٤
٢	القليت	تنمية ريفية : أسوار مدارس وصحائف وحدة صحية ، مراكز شباب مياه حرب : شبكات مياه طرق ريفية : رصف طرق داخلية	١١	٤٦٤٤٧٧,٧٢	١٦٨٦٢٢,٥٠	٩١٢٦	٣٦,٣	١٨,٥
	إجمالي		١٧	١١٨٨٨٤٠,٤٦	٣٨١٢٥٧,٥٠	١٥٧٤٣	٣٢,١	٢٤,٢
٣	سلوا / بخري	تنمية ريفية : أسوار ، مراكز شباب مياه حروب : شبكة مياه ، خزان أوحي طرق ريفية : رصف وإنشاء طرق داخلية ومدخل طريق	٩	٧٢٨٠٢٣,٨١	٢٠٧٥٦٩	١١٨٥٩	٢٨,٥	١٧,٥
	إجمالي		١٤	١٩٧١١٤٨,٦٠	٥٩,٦٦١	٢٥١١٣	٣٠,٠	٢٣,٥
٤	الكلج غرب	تنمية ريفية : سور ملومة ، مركز شباب ، ترميم وحدات صحية مياه حروب : حبة مياه طرق ريفية : رصف وإنشاء طرق داخلية ومدخل طريق	٤	١٢٩٥١٨,٥٥	٣٤٧٦٦	٢١٦٥	٢٦,٨	١٦,١
	إجمالي		١٣	١٦٤٤٩٩٦,٤٩	٤٥٧٧٣٨	٢٢٩٥٧	٢٧,٨	١٩,٩
٥	بلالة	تنمية ريفية : مركز شباب ، سور وترميم وحدات صحيين مياه حروب : شبكة مياه	٣	١٢١٦٢٣,٦٦	٤٧٠٢٩	٢٤٩٩	٣٨,٧	١٨,٨
	إجمالي		٤	٢٧٩٠٤٠,٤١	٨٥٣٦٦	٣٥١٨	٣٠,٦	٢٤,٣
٦	بنيان قلي	تنمية ريفية : أسوار مدارس وصحائف ، ترميم وحدات صحية مياه حروب : شبكة مياه وبترين ارتوازيين طرق ريفية : رصف طريق وروبط القرية لأخرى	٦	١٥٩٥٨,٩١	٥١٢٦٨	٢٦٠٨	٣٢,١	١٩,٧
	إجمالي		١١	٦٠٨٩٤١,٦٨	٢٠٩٩٨,١٠	٩٤٦٥	٣٤,٥	٢٢,٢

المصدر : تقرير غير منشور حول مشروعات الأشغال العامة المنفذة حتى ٩٩/٥/٣ ، الصندوق الاجتماعي ، محافظة أسوان .

وقت وتكلفة الحصول على مياه من مصادر بعيدة عن مكان السكن والعمل.

المساهمة في التشغيل وتحسين

الدخول :

وباستخدام مؤشر التشغيل وتحسين مستويات الأجور لتقييم الأهمية الاقتصادية (التنموية) للمشاريع المدرجة في الجدول نجد أن المشروع القائم بغرب أسوان يشمل على أكبر حجم من العمالة حيث يستوعب ٣٠٥٩٧ رجل/يوم يتركز ٥٢,٤ منهم في مشاريع التنمية الريفية بعدد ١٦٠٣٦ رجل/يوم يليه في ذلك مشاريع قرية سلوا بحري الذي يستوعب ٢٥١١٣ رجل/يوم ومازال قطاع التنمية الريفية يستوعب النسبة الأكبر منها (٧٢,٢٪). وفي قرية الكلج غرب يوجد أكبر ثالث حجم من العمالة الذي قدر بـ ٢٢٩٥٧ رجل/يوم غير أن الصورة التوزيعية للعمالة تختلف هنا حيث تتركز أكبر نسبة من العمالة (٨٠,٥٪) في مشاريع الطرق الريفية، بينما لا يوجد في مشاريع التنمية الريفية سوى ٩,٤٪ من إجمالي العمالة بالمشاريع المعنية بالقرية.

أما عن متوسط الأجور الذي يعد مؤشراً على الاهتمام المادي للمشاريع محل الدراسة بالعمالة وتحسين مستوياتهم المعيشية، فنلاحظ أن مشروع الطرق الريفية في قرية أقليميت يتيح للعامل أعلى متوسط أجر وصل إلى ٤٣ جنيه في اليوم في المتوسط، يليه في ذلك مشروع مياه الشرب في قرية بلالة حيث يبلغ متوسط أجر العامل به ٣٧,٦ جنيه

الانتاجية والانتاج، ثم إنشاء أسوار للمدارس وللجانات وما شك أنها تنفيذ لدواعي أمنية ذات أبعاد متنوعة كما أنها تفيد في مجالات تحديد الملكيات الخاصة والحكومية وإرساء أسس التنظيم الملموس للحدود المستهدفة.

وتحتل مشاريع الطرق الريفية والحكومية المرتبة التالية في الاهتمام حيث أقيم منها ٢٠ مشروع بنسبة ٢٧,٨٪ من إجمالي المشروعات وتركز أكبر عدد منها في الكلج غرب حيث أقيم ثمانية مشروعات كاملة بنسبة ٦١,٥٪ من إجمالي ١٣ مشروع في تلك القرية) بينما لم يقام أي من تلك المشروعات في قرية بلالة. وغطت تلك أساساً في وصف طرق داخلية وإنشاء طرق رابطة بين القرى المختلفة. ولقد لوحظ الانخفاض النسبي لمشروعات المياه حيث تتراوح بين مشروع واحد واثنين في كل قرية بعدد إجمالي عشرة مشروعات فقل ١٣,٩٪ منها، ومعظمها تمثل في إنشاء أو استكمال شبكات مياه وفي قريتين تضمنت المشروعات المذكورة إنشاء خزان أرضي أو آبار ارتوازية.

والواقع أن مشروعات الطرق والمياه تعتبر في حد ذاتها مشروعات تنمية ريفية حيث أن توفيرها يؤدي إلى نتائج اقتصادية بالغة الأهمية مثل زيادة الإنتاجية والانتاج تشييط عمليات التسويق والتهادلات التجارية وتيسر التنقل بين مواقع الانتاج والتسويق المختلفة من خلال الطرق الممهدة، كما أن توفير مياه نقيه توفر على المواطن

يتضح من الجدول السابق أن أكبر عدد من المشاريع قد تركز في قرية أقليميت (١٧ مشروع) ثم قرية سلوا بحري (١٤ مشروع) ثم قريتي غرب أسوان والكلج غرب حيث أقيم في كل منهما ١٣ مشروع وانخفض عدد المشاريع إلى ١١ مشروع في قرية بنبان قبلي. وكانت قرية بلالة أقل منطقة مستفيدة حيث لا نجد بها سوى أربعة مشاريع وبالتالي في تلك المشاريع المقامة نلاحظ أن التنمية الريفية حظيت بالاهتمام الأكبر حيث خصص لها ٤٢ مشروعاً من إجمالي ٧٢ مشروع بنسبة ٥٨,٣٪ وعلى مستوى كل قرية على حدة نجد أكبر عدد مطلق منها (١١ مشروع) في قرية أقليميت وإن كان يحتل المرتبة الثالثة بين نظائره في القرى الأخرى بعد قريتي بلالة (٧٥٪) ثم غرب أسوان (٧٢,٢٪) وفي بقية القرى نجد أن نسب تواجد تلك المشروعات في ترتيب تنازلي كانت ٦٤,٧٪ في أقليميت و٦٤,٣٪ في سلوا بحري ثم ٥٤,٥٪ في بنبان قبلي ثم الكلج غرب (٣٠,٨٪). ومن ناحية الرقم المطلق توجد أقل الأعداد في قريتي بلالة (٣) مشروعات لانخفاض ما بها من مشروعات أصلاً والكلج غرب (٤) مشاريع. ويتضح أن التنمية الريفية التي تهتم بها هذه المشاريع تتركز في زيادة مراكز الشباب (كأداة للتنمية البشرية وللمساعدة الشباب على قضاء وقت الفراغ بشكل صحي). وتحسين المعروض من الوحدات الصحية (لتحسين المستوى الصحي الذي لا بد أن ينعكس بآثاره الإيجابية على رفع معدلات

يومية ، وعلى الجانب الآخر يلاحظ أن مشروع التنمية الريفية في قرية الكلح غرب يقدم أقل مستويات للأجور التي تهبط إلى ١٦,١ جنيه يومياً في التوسط . وعلى أية حال ، فإذا قورن ذلك الحد الأدنى بأعلى المستويات لموسمات الأجر للعمال بالمشاريع في محافظة قنا فيسجل تحفظاً بمرتبة أعلى والفضل مما يشير إلى أن العمال في محافظة أسوان يتمتعون بمستويات دخله - وبالتالي معيشة - أفضل .

هذا ، وترتفع مكونات الأجور من نفقات جميع المشروعات الحالية مما يؤكد على أنها حققت جزءاً من الهدف من قيامها وهو المساهمة في تحسين دخول ومستويات الفئات الحساسة ولقد بلغ أعلى مكون للأجور ٣٨,٧٪ وذلك في مشاريع التنمية الريفية بقرية بلانة ثم ٣٧,٨٪ في ذات المشاريع في قرية غرب أسوان واحتلت المشاريع المناظرة في قرية أقلية المرتبة الثالثة حيث قدرت بـ ٣٦,٣٪ .

الوضع المالي للمشروعات المعنية :

ومن حسابات المتابعة المالية المتعلقة بالمشروعات المعنية وجد أن مشروعات التنمية الريفية التي لاحظنا تواء دورها الإيجابي المتميز في مجال التشغيل وتوليد الأجور وتحسين المستويات المعيشية لمن يعملون بها ، تعاني من خسائر أو ديون سلبية تتمثل في رصيدها السالب الذي بلغ - ١٢٤٣٥٧,٦٨ جنيه في أغسطس ٩٨ فحتى ذلك الحين كان المتاح لها من موارد مالية ٨٧٠٠ ألف

جنيه بينما بلغ ما تم إنفاقه بالفعل على أعمال المشروع ٨٨٢٤٣٥٧,٦٨ جنيه الذي يمثل ١٠١,٤٤٪ من المتاح .

وكان مشروع الطرق الريفية أفضل المشاريع حيث حقق فائضاً قدره ٣٣١٩٣٣,٩٧ جنيه وكان ذلك نتيجة رشد في نفقاته التي تدل الحسابات على أنها بلغت ٩٣,٧١٪ من الموارد المالية المتاحة له على الرغم من أنها تشكل ٥٥,٩٪ فقط من المصاح بمشروعات التنمية الريفية . والواقع أن الفائض كبير نسبياً حتى أنه يمكن استخدامه للتوسع في بعض أنشطة المشروع الجزئية وكاحتياطي أيضاً .

أما عن مشروع مياه الشرب فلا اعراض على كفايته طالما كانت نفقاته على الأعمال والأنشطة تتم في حدود ما لديه من موارد مالية (والتي تقدر بـ ٩٢٥٠ ألف جنيه) ، بل إن ما أنفقه حتى تاريخه (٩٢٤٠٥٥٦,١٩ جنيه) أتاح للمشروع التمتع بوجود فائض قدره ٩٤٤٣,١٨ جنيه يمكن استخدامه كاحتياطي أو كمصدر لتحسين مستوى أداء المشروع ولكن في حدود ضيقة لصغر حجمه النسبي .

ولأسف فالمشروع الأخير حقق خسارة في آخر نوفمبر من نفس العام قدرها ٩٣١٧٩١٥,٤٤ جنيه حيث زادت نفقاته في خلال هذه الشهور الثلاثة إلى ٩٢٤٠٥٥٦,١٩ بنسبة ١٠٠,٧٣٪ مما يستدعي ضرورة التوقف والمسائلة عن سبب تلك الزيادة في الإنفاق في تلك القوة الوحيذة خاصة وأن الموارد

المتاحة التي تبلغ ٩٢٥٠ ألف جنيه تتطابق مع ما تم اعتماده مسبقاً كموارد مالية للمشروع ومن ثم تصحيح تلك الخسائر بخاتمة ديون يجب على المشروع سدائها . هذا ، بينما ظل مشروع التنمية الريفية على ذات المواقف المالي السابق بالثبات عند نفس الرصيد السلبي المقرر بـ ١٢٤٣٥٧,٦٨ جنيه .

أما عن مشروع الطرق الريفية فيستمر في تقدمه بتحقيق فائض مضاعف حيث بلغ رصيده ٦٥١٨٨٢,٥٦ جنيه في آخر نوفمبر ١٩٩٨ في مقابل ٣٣١٩٣٣,٩٧ جنيه في أول أغسطس من نفس العام وفي المتابعة المالية الأحدث تنخفض نسبة ما أنفقه المشروع (من ٩٣,١٧٪ إلى ٨٩,٧٥٪) .

٢-٣ نظرة تحليلية مقارنة

للمشاريع الفرعية للأشغال العامة:

يركز اهتمام الصندوق بتمويل مشاريع الأشغال العامة التي تساهم في التنمية الريفية وتحسين مياه الشرب وإنشاء وإصلاح الطرق الريفية ، وإقامة مشروعات فرعية لها في أماكن متفرقة في المناطق المستهدفة .

وحسب استطيع الوقوف على الوضع في تلك المشاريع الثلاثة الرئيسية وفي محاولة لتقصي ما قد يظهر من أسباب لما عرضناه من نتائج تواء ، نقدم في الجزء التالي مزيداً من التفاصيل حول المشروعات الفرعية لكل منها في مراكز المحافظة محل الدراسة .

المتعلقة بالوضع في كل مركز على حدة ؟ وهل تلك الحسابات مصرية كل مشروعات القرية أم أنها تتركز في بعض منها فقط ؟ ذلك ما سنحاول إيجاد إجابة مقنعة عليه من خلال الأمثلة بالجدول التالي :

إحتصاص أكبر قدر من العمالة المعروضة الفائضة وتحسين مستويات دخولها من خلال العمل بتلك المشروعات وإن كنا قد لاحظنا وجود خسائر في ذلك المشروع إجمالاً على مستوى محافظة أسوان رغم أهميته الاقتصادية والاجتماعية ترى ما هي حقيقة الصورة

بالتحول بنظرة شاملة على البيانات المتعلقة بذلك الشأن يتضح أن هناك اهتماماً كبيراً بإقامة مشروعات للتنمية الريفية وتغطية أعداد متزايدة من المناطق للاستفادة بخدماتها إلى جانب السعي إلى تحقيق هدف مزدوج الأغراض يتمثل في

جدول (٥)

المشاريع القرية للتنمية الريفية بمراكز محافظة أسوان حتى ٩٨/١٠/٤

م	المركز	عدد المشاريع القرية	عدد القرى المستفيدة	قيمة العقد بالجنيه	مجملة المنصرف بالجنيه	الرصيد بالجنيه (الفرق بين المنح المنصرف إلى المنصرف) %	نسبة إجمال المنصرف للعمالة بالجنيه للأجور %	مكون حجم العمالة	موسم حجم العمل في اليوم	متوسط
١	أسوان	٣٠	٧	١٨٣٦٦٢٠,٩٦	١٦٨٦٣٩٩,٣٣	١٥٠٢٢١,٦٤	٩١,٨	٥٣١٦٢٤,٧٥	٣١,٥	٢٩٩٩٠
٢	إدفوا	٢٧	٣	٢٢٩٩١١١,٧٤	٢٦٩٠١٧٨,٦٧	٢٩١٠٦٦,٠٦	١١٢,١	٩٤٣١٣٨	٣٥	٤٧٩٣٨
٣	كروم أمبو	٣٦	٦	١٥٢٥٣٤٤,٣١	١٦٧٢٩٩١,٥٨	١٤٧٦٢٥,٢٠	١٠٩,٧	٥٤٥١٦٠,٥٠	٣٢,٦	٢٩٦٣٤
٤	نصر	٢٧	٧	١٧٠٨٠٨٥,٤١	١٧١٢٥٥٦,٠٤	٨٥٦٧٢٥,٠٦	١٠٠,٣	٥٣٧٥١٠	٣١,٤	٢٩٤١٣
٥	دراو	٢٣	٥	١٠٨١٥٤٦,٢٧	١٠٦٢٧٥٤,٠٦	١٩٢٩٢,٧٤	٩٨,٢	٣٧٥٣٤٤,٥٠	٣٥,٣	١٧٧٣٥
	إجمال	١٤٣	٢٨	٨٥٥٠٧٠٨,٥	٨٨٤٣٥٧,٤	٢٧٣٦٤٨,٩٠	١٠٣,٧	٢٩٣٧٥٧,٨	٣٣,٢	١٥٤٧١٠

المصدر : تم إعداده بواسطة النواصة الحالية من خلال تقارير غير منشورة من مشروعات الأشغال العامة ، الصنوق الاجتماعية ، أسوان .

محافظة أسوان وأكثر أما مشاريع مركز إدفو لصحير الفضل من قامت بالتنمية الريفية في محافظة أسوان وأكثر المشاريع كفاءة حيث حققت فائضاً كبيراً يبلغ ١٥٠٢٢١,٦ جنيهاً يعادل ٧,٨ مرات من الفائض التحقق في مشاريع مركز دراو ، ولما يدعم تلك النتيجة أن تلك المجموعة من المشاريع تتميز بأكبر عدد (٣٠ مشروع) بعد تلك القائمة بمركز كروم أمبو (٣٦ مشروع) وهي تغطي أكبر عدد من القرى على أعلى مستوى مراكز محافظة أسوان متساوية في ذلك بعدد القرى المستفيدة من ذات الخدمات في مركز نصر وهو سبع قرى .

خسائر في إجمالها بلغت في موسمها كما يتضح من الجدول ٢٧٣٦٤٨,٩ جنية - وعلى مستوى المراكز تحقق المشاريع المذكورة خسائر في ثلاثة مراكز هي أسوان وكروم أمبو ونصر حيث يظهر أوضحها وأكبرها حجمها في مركز نصر لأنه يحقق خسائر قدرها ٨٥٦٧٢٥,٠٦ جنيهاً في مقابل ٢٩١٠٦٦,٠٦ و ١٤٧٦٢٥,٢٠ جنيهاً في مركزى أسوان وكروم أمبو على التتابع . ومع هذا تحقق للمشاريع القائمة في مركز دراو فائضاً قدره ١٩٢٩٢,٧٤ جنيهاً مما يدلنا إلى قبله بناء على تلك النتيجة أما مشاريع مركز إدفو لصحير الفضل من قامت بالتنمية الريفية في

يتضح من الجدول رقم (٥) أن المشاريع القرية للتنمية الريفية تغطي ٢٨ قرية - ١٤٣ مشروع بموسم ٥,٢ مشروع/قرية . ومقارنة بالوضع في المشاريع الأخرى من مياه وطرق نجد أن أكبر نسبة تغطية توجد في مجال التنمية الريفية حيث يوقع المبدأ لتلك المشاريع لنحو ثلاث أضعاف عدد مشاريع المياه وثلاثة أضعاف ونصف من عدد مشاريع الطرق الريفية . كما يوقع نصيب القرية من المشاريع في المتوسط في مجال التنمية والريفية عن نظيره في مشاريع المياه والطرق (٥,٢ مقابل ١,٥ و ١,٣ على التوالي) . إلا أن المشاريع الحالية من ناحية أخرى - تحقق

- المساهمة في العمالة والتشغيل:

وفي مجال العمالة والتشغيل نجد أن أكبر عدد من العمالة (٤٧٩٣٨ عامل / يوم) يتواجد في مشاريع مركز أسوان حيث يستوعبهم ٢٧ مشروع للتعمية الريفية . ومرة أخرى تتضح أولوية الكفاءة التي تتميز بها مشاريع مركز إدفو حين نجد أنها تستوعب ثلثي أكبر حجم للعمالة بعددها المطلق (٢٩٩٩٠ عامل / يوم) . بينما تستوعب مشاريع مركز دراو الثلاث وعشرين (وهي الأقل عدداً مقارنة بغيرها) أقل حجماً من العمالة حيث يهبط إلى ١٧٧٣٥ عامل / يوم.

- المساهمة في تحسين الدخل:

أما عن مساهمة المشاريع في تحسين دخول العاملين بها والتي يستدل عليها بالاستعانة بمؤشرى مكون الأجور ومتوسط الأجور اليومي للعامل، يلاحظ أن أكبر مساهمة تتواجد في مشاريع دراو حيث يوجد أعلى مكون للأجور (٣٥,٣٪) وأعلى مسوى لمتوسط أجر العامل في اليوم (٢١,٢ جنيهه) ، يليه في ذلك مشاريع مركز أسوان حيث يبلغ مكون الأجور ٣٥٪ ومتوسط الأجور

اليومي للعامل ١٩,٧ جنيه . أما مشاريع مركز إدفو فتحتل المرتبة الرابعة فيما يخص من مكون أجور (٣١,٥٪) بينما تقدم أقل مستويات الأجور بالقارنة حيث متوسط أجر العامل اليومي بها إلى ١٧,٧ جنيه .

- طبيعة المشروعات:

وبالتوغل بين المزيد من البيانات الفرعية التفصيلية التي وردت في حسابات المتابعة للمشاريع المعنية يتأكد لنا أنها كلها مشاريع قصيرة الأجل لتواويع مدد إقامتها لشهور تبلغ شهراً واحداً فقط في بعضها كحد أدنى (مثل مشروع ترميم الوحدة الصحية بالصعايدة بقرية كنج غرب) ومشروع امتكمال مركز شباب القنطرة بقرية الرمادى ولا تعدى تسعة أشهر كحد أقصى تحقق فقط في مشروع سور جباله بغرب أسوان ولقصر مدة إنجاز المشروعات المعنية وإيجابيتها مطلقاً يكون لذلك سلبياته . فمن الإيجابيات أن تلك المشروعات لا تتطلب مبالغاً ضخمة يمكن أن ترتبط بمشاكل تضخم المديونية الداخلية أو الخارجية أو كليهما - كما، أنها توتى ثمارها بتقديم منافع سريعة لا

تتطلب من العامة انتظار طويل الأجل وذلك يمكن إبان الثمار غير المباشرة لتقديم الخدمات المستهدفة ومنها زيادة معدل دوران الأنشطة وإرتفاع معدلات الإنتاجية والإنتاج في الجهات المستفيدة مثل الوحدات الصحية التي استكملت وكذا مراكز الشباب والمدارس . إلا أن قصر مدة إقامة المشروعات المذكورة - من ناحية أخرى - لا يقدم حلاً جذرياً أو طويلة الأجل في مجالات التشغيل وزيادة الدخل حيث أنها تقدم مجرد (مسكنات) لأربنة البطالة يمكن أن تخفف من معاناة من أصيبوا بها لبعض الوقت ولكنها لا يمكن أن تقدم حلاً فعالة تمكن العاملين بتلك المشاريع من العيش الآمن ببقية حياتهم .

ترى ، كيف يكون الوضع في مراكز محافظة أسوان - التي احتضنت مشاريع المياه تحت رعاية الصندوق الاجتماعي لنهذب إلى الجلول التالي للوقوف على حقيقة الأمر .

جلول (٦)

مشاريع مياه الشرب الفرعية بمراكز محافظة أسوان حتى ٩٨/١١/٥

م	المركز	عدد المشاريع الفرعية	عدد القرى المستفيدة	قيمة العقد بالجنيه	جللة المنصرف بالجنيه	الرصيد بين الفتح والمنصرف	نسبة المنصرف إلى الفتح %	إجمالي المنصرف للعمالة بالجنيه	مكون الأجور %	متوسط حجم العمالة رجل / يوم	متوسط أجر العامل في اليوم بالجنيه
١	أسوان	١٥	٦	٣٨٧٣١٨٢,١٠	٤١١٠٧٨١,٩٤	٢٢٧٥٩٩,٨٠	١٠٦,١	١٢٩٨٢٤٦,٤٥	٣١,٦	٤١٦٧٦٩	٢٧,٨
٢	إدفو	١١	١٠	١٦٣٨٧٥١,٠٥	١٧٤١٤٢٦,٣٧	١٠٢٣٧٥,٦٠	١٠٦,٣	٦٨٤٠٥٦,٥٠	٣٩,٣	٢٣٨٢٥	٢٨,٧
٣	كوم أمبو	١٠	٨	١١٨٨٦١٦,٠٥	١١٦٦٦٠٣,١٨	٢٢٧٩٨٧,٦٠	١١٩,٢	٤٣٥٢٢٩,٠	٣٠,٧	١٩١٣٥	٢٢,٧
٤	لصر	٦	٥	١٣٦٦٢٤٤,٦٥	١٤١٠٩٦٩,٢٩	٤٤٧٢٠,٧٠	١٠٣,٣	٤١٣٣٢٩,٥٠	٢٩,٣	١٥٨٤٩	٢٦,١
٥	دراو	٩	٦	٧٧٩١٦٤,٥٥	١٢٨١٣٨,٢٦	١٤١٨٢٢٦,٣٥	٨١,٨	٢٠٤٧٥١,٦٠	٢٢	٨٨٠,٣	٢٣,٢
٦	إجمالي	٥١	٣٥	٨٨٤٦٧٥٨,٨	٩٣١٧٩١٥,٢	٤٧١١٥٦,٤٠	١٠٥,٣	٣٠٣٥٦٤٣	٣٢,٦	١١٤٣٨١	٢١,٥

المصدر : تم إعداده بواسطة الدراسة الحالية من خلال تقارير غير منشورة عن مشروعات الأعمال العامة ، الصندوق الاجتماعي ، أسوان .

حيث يصل المتوسط العام إلى ٢٦,٥ جنيه ولجد أعلى مستوى له على مستوى المراكز في مركز إدفو حيث يبلغ ٢٨,٧ جنيه ويصل إلى أدنى قيمة له وهي ٢٢,٧ جنيه (بانخفاض ليس كبيراً بالمقارنة) وذلك في مركز كوم أمبو .

طبيعة المشروعات المعنية :

وبالتوغل بين إحتالي مشاريع مياه الشرب في قرى المراكز المذكورة نلاحظ أنها مثل مشاريع التنمية الريفية قصيرة الأجل حيث يستغرق بعضها حداً أدنى لا يتعدى شهراً واحداً (وإن كان ذلك قد حدث هنا في مشروع واحد فقط هو مشروع شبكة مياه بقرية القليت منحة مقابل أربعة مشاريع للتنمية الريفية) بينما لم يتعد الحد الأقصى لفترة حياة المشاريع المعنية ١٣ شهراً (الذى حدث في مشروع واحد فقط يقوم بإنشاء شبكة مياه بقرى الشلالات) . ومن ثم فلهذا المجموعة الحالية من المشاريع لا تختلف كثيراً في آتارها المباشرة وغير المباشرة التي سبق توضيحها في تحليلنا لوضع مشروعات التنمية الريفية .

ثالثاً : مشروعات الطرق الريفية :

وإذا كانت النتائج التي بلدنا بها عرضنا في هذا الفصل قد أوضحت نجاح مشاريع الطرق الريفية ولارتفاع كفاءتها بجميع تحقيق فائض وليس خسائر كما يؤخذ على مجموعتي المشاريع السابقة ، ترى هل تتمتع هذه المراكز بمحافظات أسوان بذلك النجاح ؟ ذلك ما سوف نحاول التعرف عليه بالإستعانة بالجنول التالي .

١٥٤٧١٠ عامل / يوم بمشاريع التنمية الريفية) . وقد يكون ذلك الإنخفاض في حجم العمالة هنا راجع إلى إنخفاض عدد المشاريع المنفصلة إلا أن إنخفاض متوسط العمالة اليومية في المشروع الحالي إلى ١,٥ رجل / يوم مقارنة بالمتوسط المناظر في المشروعات السابقة (٥,١ رجل / يوم) يوضح أن مساهمة مشاريع المياه في العمالة تسير في نطاق أضيق مقارنة بمشاريع التنمية . وفيما بين مراكز المحافظة نجد أن مشاريع مراكز أسوان تسعوب أكبر قدر من العمالة على الإطلاق حيث يبلغ ٤٧٦٩٩ عامل / يوم بينما توجد أقل مساهمة في التشغيل في مشاريع دروا حيث ينخفض حجم العمالة فيها إلى ٨٨٠٣ عامل / يوم وهو نفس الدرر الأعلى والأدنى الذي لعبته مشاريع التنمية في ذات المراكز - بالمحافظة .

- المساهمة في تحسين دخول العاملين :

وتقارب مكون الأجور في متوسطه هنا (٣٢,٦٪) مع نظيره في المشاريع السابقة (٣٢,٢٪) ، إلا أن أعلى مكون أجور في مجموعتي المشاريع وفيما بين مشاريع المياه الحالية أيضاً نجده في مشاريع المياه للقائمة في مركز إدفو الذي بلغ ٣٩,٣٪ وللشخص العجيب ، ويعايد أيضاً أدنى مستوى لمكونات الأجور في المشاريع الحالية القائمة بمركز نصر حيث ينخفض إلى ٢٩,٣٪ . وفيه لا ينخفض كثيراً مقارنة بظافره في مجموعتي المشاريع على مستوى المراكز المختلفة .

وترتفع موسمات الأجور اليومية للعاملين بمشاريع المياه مقارنة بغيرهم

كما أوضحنا سابقاً ، فإن نطاق التغطية لمشاريع مياه الشرب ينخفض عنه في مشاريع التنمية الريفية وذلك إلى ٥١ مشروع يغطي ٣٥ قرية . وإجمالي الخسائر هنا ٤٧١٥٦,٤ جنيه وهو أكبر منه في مشاريع التنمية (٢٧٣٦٤٨,٩ جنيه) . كما يزيد الأمر سوءاً في تلك المشاريع مقارنة بالسابقة أن المشاريع بأربعة مراكز تخسر (مقابل ثلاثة مراكز في مشاريع التنمية) وهناك مركز واحد فقط يضم مشاريعاً ذات فوائد يقدر إجمالاً بمبلغ ١٤١٨٢٦,٣ جنيه الذي يزيد عما تحلقه مشاريع التنمية بمركز دروا من فوائد ومع هذا فهو يقل عن الفوائد المتحققة في مشاريع التنمية بمركز إدفو . وعلى الجانب الآخر يتحقق أكبر قدر من الخسائر في مشاريع مركز أسوان -

(٢٣٧٥٩٩,٨ جنيه) .

ثانياً : مشروعات مياه الشرب

وفيما بين مراكز المحافظة نجد أن أكبر عدد من مشاريع مياه الشرب يوجد بمركز أسوان (١٥ مشروع) وأقل عدد ٦ مشاريع فقط في مركز نصر . أما عن نطاق التغطية بالخدمات الذي يعبر عنه بعدد القرى المستفيدة فيجد أقصى حد له في مراكز إدفو حيث تغطي مشاريع حياة عددها ١١ عدداً من القرى قدره (٩٠ قرية) .

- المساهمة في التشغيل والعمالة :

وفي مجال المساهمة في التشغيل ينخفض إجمالي العمالة بتلك المشاريع إلى ١١٤٣٨١ عامل / يوم مقارنة بـ

جدول (٧)

مشاريع الطرق الريفية الفرعية بمراكز محافظة أسوان حتى ٩٨/١١/٣٠

م	المركز	عدد المشاريع الفرعية	عدد القرى المستطبة	قيمة المبلغ بالجنيه	حجم المنصرف بالجنيه	الرصيد بالجنيه (الفرق بين المتاح والمنصرف)	نسبة المنصرف إلى المتاح	إجمالي المخصص للمعملة بالجنيه	مكون الأجر %	موسم حجم المعملة	موسم أجر العامل إلى اليوم بالجنيه
١	أسوان	٣	٣	٩٧٧٨٧٨	٦٧٠٩٠٦٥,٠٢	٣٠٦٩٩٣٠	٦٨,٦	٢٣١٥٥٩	٣٤,٥	١٠٩٥٠	٢١,١
٢	إدفو	١١	٩	١٨٩٥٦٧٤,٢٩	١٧٩٠١٨٨,١٩	١٠٥٤٨٦,١٠	٩٤,٤	٥٢٣٧٧١	٢٩,٣	٢٣٤٨٧	٢٢,٣
٣	كوم أمبو	١٥	١٢	٣٤٥٧٤٩٧,٨٠	١٣١١٦٤٠,٨٨	٢١٤٥٨٥٧,٠	٣٧,٩	٤٢٦١٣٠	٣٢,٥	١٥٥٧٦	٢٧,٤
٤	نصر	٧	٤	١٥٦٩٩٧٤,٨٠	١٥٧٣١٤٥,٨٨	٣١٧١-	١٠٠,٢	٤٠٤٦٠٧	٢٥,٧	١٢٠٠١	٣٣,٧
٥	دراو	٣	٣	٣٨٥٧٨٧,٥٠	٣٦٢,٢٤,٤٧	٢٣٧٦٣٠	٩٣,٨	١٢٧٧٧٠	٣٥,٢	٥٣٤٧	٢٣,٨
	إجمالي	٣٩	٣١	٨٢٦٨١٢,٢	٥٧٠٧٩٦٤,٢	٢٥٧٨٨٤٨,١٠	٦٨,٩	١٧١١٣٣٢٩	٣٠,٠	٦٧٣٦١	٢٥,٤

المصدر : تم إعداده بواسطة الدراسة الحالية من خلال تقارير غير منشورة عن مشروعات الأشغال العامة ، الصنوق الاجتماعي ، أسوان .

كاجور للعمال وإن كان ذلك ينخفض بعض الشئ عن نظيره السابق . وتشير أرقام الجدول إلى أن المشاريع الثلاثة في مراكز دراو (التي تشمل أقل عدداً للمشاريع مطلقاً الحال في مراكز أسوان) يخصص لها أعلى مكونات للأجور وتبلغ ٣٥,٢٪. ومن الطريف أن يكون المستوى التالي لذلك المكون وهو ٣٤,٥٪ موجوداً بين المشاريع الثلاثة أيضاً الموجودة بمركز أسوان بينما تخصص مشاريع مركز دراو أقل مكون وقدره ٢٥,٧٪ .

وترتفع متوسطات الأجور إلى أعلى مستوى لها في مشاريع الأشغال العامة الممولة من الصنوق في أسوان وذلك في مشاريع الطرق الريفية في مركز نصر حيث يصل إلى ٣٣,٧ جنيه يومياً ثم تنخفض قليلاً إلى ٢٧,٤ جنيه في مشاريع مركز كوم أمبو بينما تنزل إلى أقل حد لها وهو ٢١,١ جنيه في مركز أسوان .

— المساهمة في العمالة والتشغيل :
غير أن تلك المشاريع في مجال العمالة والتشغيل وحسباً آخر فهي تضم أقل حجم من العمالة (٦٧٣٦١ عامل / يوم) مقارنة بنظيرها في المشاريع الأخرى. ولما بين المراكز تتضح زيادة مركز إدفو حيث تسعرب مشاريع الطرق فيها أعلى حجم من العمالة وقدره ٢٣٤٨٧ عامل / يوم بنسبة ٣٤,٩٪ من إجمالي العمالة بتلك المشاريع على الرغم من أنه يضم ثاني عدد من المشاريع (١١ مشروع) بعد كوم أمبو الذي نجد به ١٥ مشروعاً وهو الحد الأقصى على مستوى المراكز في ذلك المجال .

— المساهمة في تحسين مستويات الأجر :
وفي مجال تحسين مستويات الدخل ومازال الدور مرتفعاً نسبياً في تلك المشاريع أيضاً حيث يخصص لث لفلقاتها

يتضح من الجدول أن مشاريع الطرق الريفية في محافظة أسوان تحقق فائضاً إجمالياً بلغ في آخر نوفمبر لعام ١٩٩٨، ٢٥٧٨٨٤٨,١ جنيهاً إذا أنه على مستوى المراكز يلاحظ تبان ما تحقق من فائض ، بل إن مشاريع الطرق في مركز نصر تأخ وضماً خاصاً غير مرغوب فيه حيث تحقق خسائر في شكل زيادة في المنصرف عن المتاح من موارد مالية فعلية قدرها ٣١٧١ جنيه ، هذا ويزر مركز كوم أمبو في طليعة المشروعات الناجحة التي حققت أعلى قدر من الفوائض ببلغ ٢١٤٥٨٥٧ جنيه ، وذلك الذي يمثل ٨٣,٢٪ من إجمالي الفوائض المتحققة بالمحافظة من المشاريع المعنية بما يدل على أنه يضم أفضل مجموعات من المشروعات ليس فقط في مجال أنشطة الطرق الريفية ولكن أيضاً على مستوى مشاريع الأشغال العامة بوجه عام .

– طبيعة المشروعات المعية :

وعن فورة تنفيذ المشروعات نجد أنها لا تختلف عن نظائرها في المشروعات السابقة من حيث أنها كلها قصيرة الأجل حيث يوجد مشروع واحد فقط ينفذ في خلال شهر كحد أدنى وذلك في مشروع وصف طريق سبيل أو كحروت بمرکز كوم أمبو ، بينما لا تتعدى فورة التعاقد هنا ستة أشهر كحد أقصى ، وكان ذلك في ست مشاريع بقرى كلع الجبل الغربى والبلديات (بمرکز دلو) ، وجمع العرب كيم (مرکز كوم أمبو) ، وابو سبيل – توشكى ، ونصر بلان ، وتوماس وعافية ومصمص – عنية (مرکز نصر) . وتتميز تلك الفرة القصيرة لتنشيل المشروع بتقديم مخرجات سريعة وبتاحة الفرصة للمستفيدين في الإنشاء بخلتها في خلال فرة وجيزة من الزمن بما يتلاءم من طبيعة التغيرات الراهنة في سياسات الإصلاح الاقتصادى والتكيف والتحول إلى القطاع الخاص الذى يكسوها رداء التلاحق واللهث وراء الصغرات المعالية الطائفة عبر النظر العالى الجديد ، إلا أنها مع هذا تقدم حلولاً مؤقتة ومسكنة لداء البطالة المتصافم . ومع هذا ، فمن إيجابيات تلك المشروعات أنها تساعد على قيام أنشطة ومشروعات أخرى استثمارية تقوم عليها يمكن أن تكون أطول أجل أو دائمة على الإطلاق مثل أنشطة صيانة منتجات تلك المشروعات والعمل على تقديم خدماتها للجمهور

بكفاءة ، وكذلك الحال عندما بحث وجود تلك الخدمات على قيام مشروعات استثمارية يمكن أن تسعوب أعداداً إضافية من العمالة .

الفصل الثالث

تعقيب ومقترحات

٣ - ١ نظرة انتقادية للنشاط السابقة :

أوضح ما سبق أن مشاريع البنية الأساسية في محافظة أسوان – المنفلة – تتسم بقصر فورة إقامتها حيث لا يتعدى عمر أطولها العامين بينما نجد العديد منها ما يتم تنفيذه في خلال شهر واحد . في تلك الحالة ، لا يتوقع أن تكون هناك آثاراً معنوية في مجال التشغيل والعمالة . وحتى في مجال توليد الدخول وتحسين مسيراتها فالأثر ما زال مؤقتاً ومحدداً نسبياً ، ولا يجب الإكتفاء بالفرص المؤقتة للعمالة المرتبطة ، بهذه المشاريع كمصدر أساسى وكاف ودائم للتكسب وتلبية متطلبات الحياة اليومية ، والأسرية بكفاءة . وقد يقلل من الآثار الإيجابية للدور الذى يمكن أن تقوم به المشاريع المستهدفة في مجال التشغيل وتوليد الدخول في المنطقة التى تقوم بها ، إذا ما تضمنت العمالة به – جزء منها أو غالبيتها أو كلها – عناصر ممن يعيشون خارج موقع المشروع ، ويتطالم الوضع إن كان من خارج المحافظة . ولم توضح البيانات المتاحة إذا ما كانت العمالة التى تستقبلها المشروعات المعية

يتم تشغيلها لحاجة المشروع الفعلية إليها (وما يتحقق معه الاستخدام الرشيد والأمن للعمالة كأحد عوامل الإنتاج المستخدمة) أم أنها وظفت – جزء منها قل أو كثر – لأسباب إنسانية بحتة وبجرد تحقيق أهداف اجتماعية يسمى الصندوق إلى تحقيقها وهى تشغيل العمالة الفائضة . في تلك الحالة يتحقق سوء استخدام للعناصر الإنتاجية المتاحة ويتجسم عنه وجود بطالة مقنعة تؤثر سلباً فقط على إنتاجية وإنتاج المشروع ولكن أبعداً على دخول هؤلاء العمال حين تنتهى فورة إنجاز المشروع القصيرة ويصبون مرة ثانية في حالة بطالة . ومن الآثار السلبية الأخرى للعمالة الزائدة ما أشار إليها تقرير البنك الدولى^(١٣) وهى تضخم تكاليف العمالة بشكل يفوق ما تحصل عليه المشروعات النجزة من إيرادات . ومن الأرقام السابقة يتضح أن مخصصات الأجور فاقت ثلث ما يتم إنفاقه على بقية الأعمال في بعض المشروعات مما قد يشير إلى عدم كفاية ما يتاح من المتبقى من الموارد المالية لتمويل بقية الاحتياجات الاستثمارية للمشروع . ويزداد الأمر سوءاً أنه برغم كبر حجم مكون الأجور إلا أن متوسط اجر العامل ينخفض كثيراً عن الرقم العام لمتوسط تكلفة المعيشة في ريف مصر^(١٤) وإن كان هذا لا يمنع أن متوسطات أجور العاملين بمشروعات الأشغال العامة في محافظة أسوان ترتفع كثيراً عن نظائرها في محافظة قنا .

ولقد لوحظ ارتفاع نسب تغطية مناطق

عديدة في محافظة أسوان ترتفع كثيراً عن نظائرها في محافظة قنا .

ولقد لوحظ ارتفاع نسب تغطية مناطق عديدة في محافظة أسوان بمشروعات الأشغال العامة التي تتيح لسكانها فرص الاستفادة بمنافع عديدة ومتنوعة تتعلق بالاحتياجات الاستهلاكية الفردية والأسرية (كمياه الشرب النظيفة والصرف الصحي داخل المنازل) وأخرى يتم السعي إلى الحصول عليها لأغراض استهلاكية أو استثمارية أو اجتماعية (مثل الحال عند إقامة طرق مداخل للقرى وطرق ريفية تربط القرى بعضها ببعض) . إلا أن نسب التغطية تختلف من منطقة لأخرى ، كما أنها لا تغطي جميع مناطق المحافظة مما يتطلب معه إعادة النظر في التوزيع الجغرافي للخدمات المقدمة بحيث تشمل جميع مناطق المحافظة ولو بمشروع واحد لكل منطقة ، ثم تعاد دورات الاستثمار في مزيد من المشاريع كلما أتحت فرص تمويلية جديدة .

كما لوحظ من بنود الحسابات الاحتامية أن الرصيد مسالب في كثير من المشروعات وحتى ما حقق منها فائضاً كان منخفاً للدرجة التي تجعلنا نتساءل ماذا عن أرصدة الأحيائي وتلك التي يجب أن تخصص لصيانة البنية الأساسية التي تمت إقامتها ؟

وعلى الرغم من تحديد نسبة من تمويل تلك المشروعات ليقيم بمهمة توفيرها (المساهمات المحلية) لم توضح البيانات المقصود بمجهاتها - هل هي الجمعيات

الأهلية فقط أم هي والمنفعون - وفي الحالة الأخيرة هل مؤخذ منهم ذلك كقرض مسددة أم كرسوم إجبارية وفي الحالة الأخيرة هل المنفعون (الذين يتوقع أن يكونوا من ذوي الدخول المحدودة والفقراء) قادرين على دفع مثل تلك الرسوم ؟ . وإن كان سيتم ذلك في شكل (مقدم) للحصول على خدمات المشروع لمن يرغب في ذلك - هل تتلاءم تلك الرسوم مع محدودية الدخول لتلك الفئات الحساسة ؟ .

كما يلاحظ من العرض التحليلي السابق، أنه في حالة وجود أكثر من مشروع في موقع واحد (قرية مثلاً) ، فإن هذه المشروعات لا تكون مترابطة منطقياً ولا يوجد تنسيق مخطط مسبقاً لسبب إقامتها معاً في ذات القرية والمنطقة .. والأمر ما زال يتطلب الكثير من البيانات حول الأسباب الحقيقية وراء إقامة كل مشروع واختيار (توقيت) إقامته ومدى توافر مشروعات مثيلة في ذات الموقع مسبقاً وكيف يتم اختيار (توقيت) تنفيذ للمشروعات المستهدفة .. إلخ .

ودلت البيانات على مشاركة الجمعيات الأهلية في المشروعات المعنية أحياناً كوسيلة وأخرى كجهة مشاركة في التنفيذ والتحويل ولكن ما زال دورها متواضع مقارنة بالإمكانات والقدرات التي يمكن أن توليها لدور أكبر من ذلك ولأن تصبح شريك بالمناقشة مع الصندوق في كفاءة وإدارة وغموض تنفيذ المشروعات المعنية ومن أهم منافع ذلك أن تحدث موازنة بين ما يلعبه رأس

المال الأجنبي المستخدم في تمويل المشروعات من خلال الصندوق وما يجب أن يقوم به رأس المال الأجنبي في هذا المضمار .

وما من شك في أن إدخال مشروعات البنية الأساسية في المناطق الحرومة يعد خطوة إيجابية للقضاء على الفقر ليس فقط من زاوية إتاحة خدمات أساسية يجب أن يتمتع بها كل مواطن ولكن أيضاً لأن وجود هذه المشروعات (يخلق الوعي) لدى المواطنين البسطاء بوجود مثل تلك الخدمات ، ويرتقي باحتياجاتهم وبأدواتهم إلى غط آدمي أفضل لكن طالما أن تلك الخدمات لن تقدم لهم مجاناً ، فهناك نفقة فرصة بديلة يمكن أن تعرض زيادة طلب هؤلاء البسطاء على مثل تلك الخدمات وهي الحاجات الأساسية الأخرى التي تتطلب إنفاق معظم دخولهم ، إن لم يكن كله عليها مثل الطعام والملبس والدواب التي يترقبون منها ، وكذا الوسائل البديلة التي كانوا يستخدمونها كبديل لما تقدمه المشروعات المستهدفة من خدمات كاستخدام "حمار" مملوكة أصلاً لصاحبها في النقل، أو استخدام "معدية" للأنقال من قرية بقرية إلى قرية بقرية أخرى فقد أعاد أهالي القرية على استخدام مثل تلك الوسائل أحياناً مجاناً وأخرى بقروش زهيدة ، ترى هل سيكون لديهم الوعي الكافي لتقبل تلك الخدمات الراقية ؟ .

وعلى الجانب الآخر ، فقد جاء في التقرير المبدي لمجلس الشورى^(١٥) أن

من قبل بعض الفئات غير الواعية خاصة الأطفال .

- حتى يمكن نشر الوعي الكافي حول أهمية خدمات المشروعات المعنية وكيفية استخدامها بشكل اقتصادي رشيد ، يقترح تشغيل بعض أهالي القرية والمتطوعين من خلال الجمعيات الأهلية في القيام بمهمة توعية شاملة تبدأ منذ بداية المشروع وتتحول بعد الانتهاء من المشروع إلى حملات إشراف ورقابة على حسن استخدامها وعدم الإسراف في ذلك خاصة بالنسبة لاستخدام المياه النقية .

- يجب أن تكون المشروعات المقترحة واضحة تماماً في كل ما تقدمه من بيانات بشأن أعمالها ونود التكاليف والموقع وسبب اختياره والمشروعات الأخرى التي تتعامل معها في قوة الإنجاز وقليلها وبمعدن وتغطي أولوية للمشروعات التي يرتبط نشاطها بالتعامل بأكبر عدد من المشروعات الاستثمارية الأخرى لأن في ذلك تشجيع لأوسع قطاع اقتصادي يمكن الذي لا شك يسود بنفعه على المجتمع المحلي ثم الإيجابي تبعاً .

- بالنسبة لمشروعات الطرق ، يجب أن تراعى بقدر الإمكان عدم التصادم على مواقع الصناعات والمشروعات الصغيرة الموجودة أساساً والتي تمثل مصدر رزق وحيد لأصحابها ولا ألحاح كثير للدفع تعويضات مالية لهم ثم تركهم نهية للضيق في عملية البحث عن أماكن أخرى ولكن يقترح أن يساعد المواطنين

تفصيل دور المشروعات المستهدفة وتحقيق أهدافها الاجتماعية مع مراعاة الكفاءة الاقتصادية في الأداء واستخدام الموارد .

ما من شك في أن إنشاء دورات مياه بالمدارس ، وإدخال الصرف الصحي في المنازل ، وإقامة أسوار للجباليت وتوفير المياه النقية الصالحة للشرب وللأستحمام والطهي وغيرها ستؤدي إلى الوقاية من كثير من الأمراض وذلك بدوره سيؤدي إلى انخفاض المنفق على الخدمات الصحية وتخفيض مخصصات الموازنة العامة لها . غير أن ذلك لن يتحقق بغضلة ما لم تستمر عملية الإشراف على تلك الإنجازات والتأكد من صلاحيتها لأداء وظائفها المستهدفة والتأكد من نظافة دورات المياه المنشأة وسلامة وصيانة المواصل .

وذلك ينطوي على فائدة مزدوجة أحد أوجهها ضمان وصول الخدمة بغضلة وبأستمرارية ، وتشغيل حجم من العمالة الدائمة على الوجه الآخر .

- أيضاً ، فإن ترميم وإصلاح مباني الوحدات البيطرية والمجازر يفيد في النهوض بالثروة الحيوانية .

- وزيادة دخول العاملين عليها غير أن تلك العمليات لابد أن يجمعها عمليات صيانة دورية ومراقبة دورية أيضاً لنظافة تلك الأماكن من الداخل .

- يجب التأكد من قوة ومثانة الأسوار التي تقام حول المدارس أو الجباليت وخلافة لضمان عدم إفسادها وتكسرها

قيام الولة بدعم أسعار تلك الخدمات قد أدت عجز كبير في موازنتها السنوية وكانت النتيجة أن تقرر رفع الدعم عنها وإلقاء المسؤولية على المرافق لتوفير مواردها الذاتية مما اضطر هذه المرافق إلى رفع رسوم تقديم خدماتها بشكل كبير لا يتناسب ، في نظرنا مع ضعف دخول الفئات المستهدفة فمثلاً كانت قيمة استهلاك الماء المكعب من الماء في عام ٨٩/٨٨ حوالي ٦,٥ قرشاً ثم ارتفع إلى ١٠ قرش بعد أقصى ٣٠ مل وإلى ١٨ قرش الماء المكعب لما زاد على ذلك كما أنه ز تحمیل فاتورة استهلاك المياه ٣٥٪ من قيمتها (بدلاً من ٢٠٪) مقابل خدمات ، صرف صحي للمنازل وذلك من يونيو ١٩٩٥ . وتوى هل تحمیل الصندوق والجمعيات الأهلية لمهمة إنشاء وتحسين مشروعات البنية الأساسية سيضم . تثبيت الأسعار عند هذا الحد ومستهل ل تحمل خسائر نتيجة تضخم نفقات الإنشاء والصيانة والتشغيل بشكل أكبر من الإيرادات المتحصل عليها " وإن اضطر لرفع الأسعار بشكل يضمن تغطية نفقاته فقط بدون هامش ربحي هل مستلزم هذه الأسعار المرتفعة مع الدومول الخلود السائدة ؟ .

٣ - ٢ بعض المقترحات للنهوض بمشروعات الأشغال العامة للصندوق :

وأكتفا ، بهذا القدر فإننا نود تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساعد في

مواقفهم بعد رفضها مع محاولة تسويق قيام تلك المشروعات بشكل لا يسبب مشاكل في تشغيل الطريق ولا يعرض أصحابه لمخاطر الحوادث الثقيلة السريعة ويا حبذا لو صفت بجوار بعضها البعض بشكل جمالي يجذب المارين عليهم ويتضمن تقديم خدمات متكاملة ومتنوعة للمسافرين وللمارة معاً .

ويقترح أيضاً الاهتمام بإقامة أنفاق توصل جانبي الطرق المرصوفة يمكن استخدامها بسهولة وبأقل مجهود خاصة من لـلأطفال والمسنين وذوى الظروف الخاصة .

كما يقترح إقامة أنفاق أخرى تسمح بعبور الباعة الجوالين من ضفة لأخرى بدون التعرض لمخاطر الطرق السريعة أو عرقلة المارين عليها لتلك الأنفاق لا تقل أهمية عن رصف الطرق الريفية كمدخل ربط بين القرى .

كذلك يجب تخصيص عدد كاف من عمال النظافة للمحافظة على نظافة الطرق المرصوفة وحراستها من تخريب بعض الأفراد أو غير المسؤولين ، وذلك يتطلب أيضاً على فائدة اقتصادية هامة تتمثل في التشغيل وتحسين مستويات الدخل لأهالي القرية .

وإطلاقاً من النقطة الأخيرة ، يوصى بالتأكيد على أن تكون العمالة بالمشروع في موقع ما من أهالي ذلك الموقع بقدر الممكن ، فإني جاد بأن ذلك يساعد على تحسين مستويات معيشة أهالي الموقع المستهدف وتخفيف حدة الفقر فيه ورو

أحد أهداف إقامة مثل تلك المشروعات أصلاً ، فإن تشغيل أبناء المنطقة يتضمن إجادتهم لمعلمهم خماسهم ولاتمعاتهم إلى ذات المنطقة . ولتأكد أن كل ما سوف يقومون به من عمل بالمشروع ميعود عليهم وعلى أسرهم بالنفع ليس فقط كدخل ولكن أيضاً كخدمات .

واستكمالاً للتجاه المقدم ، يقترح إصدار أسهماً بأسعار بسيطة وطرحها على المواطنين داخل المناطق المستهدفة لذلك يتطو على منافع وفوائد متعددة منها زيادة الموارد المالية المتاحة للمشروع التي يمكن أن تساهم بدورها في تحسين مستويات تشغيله وأدائه وامتداد عمله إلى الصيانة والإشراف الدوري لضمان استمرارية تقديم الخدمة بكفاءة . وكذلك فإن ذلك يتيح للوى الدخول الخلودة فرص استثمار ما يمتلكون من نفوذ زهيدة بشكل قابل لزيادة دخولهم فيما بعد ، ويخلق ذلك لديهم وعياً إدارياً واستثمارياً يتلاءم وطبيعة العصر المتقدم الحديث ، كما أن ذلك يشجعهم على التعاون الفعلي مع المشروع لإنجاح أعماله وللحفاظ عليها من التخريب والإفساد .

ولا أخمض كثيراً للقروض - خاصة الأجنبية منها - كى يستعملها الصنفوك كأحد المصادر الجوهرية للتمويل لذلك لا شك بصاحبه مخاطر مديونية وتبعية اقتصادية وتوجيه لأعمال المشروع قد يتطو على بعض المضار الأمنية أو الاقتصادية التي لا تظهر آثارها

إلا لاحقاً وبدون أن يشعر أحد بذلك . وفيما يتعلق بالمشروعات المقترحة أرى أنها تقدم عروفاً بتكاليف متباعدة نفس البود وقبل التسارعة واختيار ما يقدم أقل تكاليف معروضة ، يجب عقد اجتماع شامل لتلويى هذه المشروعات بحيث يقدم كل ميراثه لما يعرضه من بند ، وأسعار وتوليفات . فقد يتطو مشروع مرتفع التكاليف على استخدام تقنيات أحدث وتتيح خدمات أكثر كفاءة وأطول عمراً . الصيرة إذن تكون منطقية (البررات) المرفقة بكل بند مسجل بورقة المشروع المقترح ويمدى طول فترة الآثار الإيجابية المرتبطة بالمشروع .

كذلك من المعايير الأخرى التي يقترح استخدامها للمفاضلة بين المشروعات المقترحة كير حجم العمالة المستخدمة مقروفاً بكير متوسط الأجر الممنوح مقروفاً بالحاجة الفعلية لوجود كل عامل . وذلك يتم التعرف عليه بضرورة تقديم بند (التوزيع الوظيفي للعماله) حيث يوضح بدقة وبدون غموض مريب كل الوظائف والمهام التي يتطلبها تنفيذ المشروع وعدد المطلوب منهم القيام بكل مهمة وعدد ساعات العمل المقترحة وميرر تحديد هذا العدد وذلك مع توضيح المؤهلات المطلوبة ومدى الاستفادة من ذوى الظروف الخاصة والمرأة وحقيقة الاستعانة بهم لى تنفيذ المشروع ، وفى القيام بمهام ما بعد التنفيذ .

تجرباً لضرر الاستثمارات قصيرة الأجل على العمالة - كما سبق توضيحها -

مع ضمان استمرارية وصول الخدمة بعد رحيل الجهات المنفذة للمشروع من الموقع ، يقترح قيام شركات (متعددة الأنشطة ومتكاملة الأغراض) تلك الشركات عليها أن ترعى وحدات دائمة بمثابة حلقة وصل بين كل مراحل إنجاز المشروع من ناحية وبين تشغيله والقيام بأعمال المتابعة والإشراف والصيانة من ناحية أخرى وذلك لضمان استمرارية توصيل الخدمات إلى مستحقيها وبكفاءة ، وكذا لتلقى شكاوى المتفعين وحل مشاكلهم في استخدام تلك الخدمات . ويقترح عدم انفصال الجهات المسؤولة إلى وحدات مستقلة كل تقوم بمهمة لا صلة لها بأخرى لأن ذلك يؤدي إلى هلاسية المسئوليات وعرقلة عملية المساءلات في حالات القصور .. وما أكثرها .

والواقع أن هذا غرض من ليس لا يتوقف في الحديث عن تلك المشروعات بالغة الأهمية التي أخذ الصندوق الاجتماعي للتنمية - مشكوراً - عائق النهوض بها والتوسع فيها بشاركه في ذلك - وإن كان بطور مازال متواضعاً - الجمعيات الأهلية بالناطق المستهدفة ، وذلك من أجل تخفيف حدة المعاناة عن الفئات والمناطق المحرومة التي يتزايد ظهورها في الأجل القصير مع كل مرحلة جديدة متقدمة من مراحل تطبيق سياسات الإصلاح الاقتصادي والتكيف والتخصيصية .

هوامش

- (١٣) تقرير البنك الدولي ، ٩٤ ، ص ٤٢ .
- (١٤) الجهاز المركزي للتنمية العامة والإحصاء ، يوليو ٩٧ ، ص ١١٩ .
- (١٥) مجلس الشورى ، ٩٤ ، ص ٣٦ - ٣٨ .
- (١) لمزيد من التفاصيل إرجع إلى : مجلس الشورى ، ٩٤ ، صص ٤٥ - ٥٣ .
- (٢) رئاسة مجلس الوزراء ديسمبر ١٩٩٣ .
- (٣) البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، ٩٤ ، ص ١٢٢ .
- (٤) البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، ٩٤ ، ص ١٦٦ .
- (٥) البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، ٩٤ ، ص ١٣٢ .
- (٦) لمزيد من التفاصيل إرجع إلى Pierre Guislan ، 97 .
- (٧) الجهاز المركزي للتنمية العامة والإحصاء ، محافظة اسوان .
- (٨) الجهاز المركزي للتنمية العامة والإحصاء ، يوليو ٩٧ ، Karynia Korayem .
- (٩) البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، ٩٤ ، ص ٣٧ ، ود/ يلى إبراهيم ، ٩٨ ، ص ٦ .
- (١٠) Human Development Report 97 .
- (١١) الأنتفاع بتلك الخدمات ثم اعتبارها مؤشرات ومعايير للتنمية البشرية كما صنفها تقرير التنمية البشرية لعام ٩٧ السابق .
- (١٢) د/ زينب صالح الأشوح ، ٩٤ ، ص ٣ .

قائمة المراجع العربية

أولاً : الكتب

١. د. بلي إبراهيم أحمد العليمى مدى اهتمام الاقتصاد الإسلامى بإقامة مشاريع البنية الأساسية ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٨ .
٢. د. زينب صالح الأشوح ، الاقتصاد التطبيقي بين المجالات العلمية المختلفة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
٣. د. كريتين كسينز ، خصخصة مشروعات البنية الأساسية - المتطلبات والبدائل والخبرات ، تعريب د/عزير إبراهيم الهندى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ١٩٩٧ .

ثانياً : الدوريات

١. البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، البنية الأساسية من

٦. وثاسة مجلس الوزراء ديسمبر ، تقرير عن الموقف التنفيذي للمشروعات ، الصندوق الاجتماعي للتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٣ .

٧. مجلس الشورى ، التقرير المبني للجنة الشئون المالية والاقتصادية عن موضوع البعد الاجتماعي في فلسفة الحكم وسياسات الدولة ، دور الانعقاد العادي الرابع عشر ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

قائمة المراجع الأجنبية

Periodicals

- Human Development Report, "Human Development to eradicate poverty", 1997 .
- Karima Korayem, "Structural Adjustment, Stabilization Policies Policies and the poor in Egypt" , Cairo papers in scial science, the American University in Cairo press, vol. 18, Mon 4, Winter 1995/96 .
- Pierre Guislian, "The privatization challenge" , The World Bank, Washington DC, 1997 .

أجل التنمية ، تقرير عن التنمية في العالم / مؤشرات التنمية الدولية ، مركز الأهرام للدراسة والنشر ، القاهرة ، ١٩٩٤ .

٢. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، التعداد العام ١٩٨٦ ، خصائص السكان والظروف السكانية ، محافظة قنا ، المجلد الأول، مرجع رقم ٨٩/٧٩٩ ، أم ت.

٣. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، يوليو ١٩٩٧ ، ندوة بحث الدخل والإنفاق والاستهلاك ٩٦/٩٥ ، القاهرة .

٤. الصندوق الاجتماعي للتنمية ، إدارة نظم المعلومات ، "تكلفة العمالة الكلية أو نسبة مكون الأجر على مستوى القطاع في الفترة من ٩٨/٧/١ حتى ٩٨/٩/٣ ، برنامج الاضغال العامة ، محافظة قنا ، ١٩٩٨ .

٥. الصندوق الاجتماعي للتنمية ، مكتب أمسيوط المردود الاجتماعي لمشروعات الأضغال العامة (منظور إقليمي) ، بيانات غير منشورة .

الاتجاهات المعاصرة لتحديث نظم ومؤشرات الأداء في الوحدات الاقتصادية



أ.د. محمد إبراهيم

أستاذ المحاسبة بكلية إدارة الأعمال - جامعة الشارقة

وهو المجمع القانوني للمحاسبين المموين بكندا

مقدمة

منذ فترة ليست بعيدة ، نجح هنري فورد (H. Ford) في بناء سيارات ذات نمط مميز في الأداء والتصميم والسعر . وكان من الكافي في ذلك الوقت أن يتم الإنتاج وتخزينه لفترة ما إلى أن يأتي العميل ويقوم بالشراء ، حيث اعتادت الشركة على زيادة طلب الجمهور على السيارات بشكل يفوق حجم المصنع منها . ولقد أعطت المهارات والوظائف التخصصية لشركة فورد ميزة تنافسية على غيرها من الشركات المماثلة . ولكن هذا النجاح اقصر على عصر النهضة الصناعية ولم تعد شركة فورد تتمتع بتلك الميزة التنافسية على غيرها من الشركات العالمية في الوقت الحاضر . فقد غير عصر المعلومات والتكنولوجيا الحديثة طبيعة المنافسة بين الشركات على الساحة الدولية بل وأخيلية كذلك . إذا أحفل كثير من المنتجات الجديدة أماكن منتجات أخرى بسبب التحسن الملموس في جودة المنتجات الجديدة أو أسعارها أو استجابة الشركات المصنعة لرغبات واحتياجات العملاء عند تصميم تلك المنتجات الجديدة . وعلى ذلك فقد اتجه ولاء العملاء وأموالهم إلى تلك

الشركات التي حددت أهدافها طبقاً لنظرة إستراتيجية مرة تأخذ في عين الاعتبار عوامل المنافسة في السوق الدولية وما يطرا عليها من تغيرات مستمرة نتيجة لطلبات ورغبات العملاء . وعندما نتحدث عن نظم قياس الأداء والرقابة المالية ، نجد أن كثيرا من الوحدات الاقتصادية ما زالت تستخدم نظما ترتبط في نشأتها وتطورها بعصر النهضة الصناعية (كاستخدام معدلات ومؤشرات قياس الأداء المالي) بينما تغيرت سبل الإنتاج وطبيعة المنافسة لتواكب التقدم المستمر في عصر المعلومات والتكنولوجيا الحديثة . واستخدمت كثير من الشركات فلسفة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management كمنهج إداري مميز لمساعدة الإدارة على مواجهة ومعالجة المشكلات المختلفة بما يساعد على تحسين القدرة التنافسية للشركة . ويهدف هذا البحث إلى التعرف لجوانب القصور في معايير ومؤشرات قياس الأداء والرقابة المالية في ظل النظم التقليدية وبعض الاتجاهات الحديثة التي تبنتها كثير من الشركات العالمية الرائدة لتحديث نظم القياس والرقابة المطبقة لديها .

جوانب القصور في معايير ومؤشرات قياس الأداء المالي في ظل النظم التقليدية :

تستخدم الشركات مؤشرات ومعايير متعددة لقياس الأداء المالي على مستوى أقسامها وفروعها بل وعلى مستوى الشركة ككل . إذ تستخدم بعض الشركات مقياس التكلفة في مراكز الإنتاج والخدمات (مركز تكلفة) بينما يستخدم هدف الربحية في الأقسام المستولة عن تحقيق الأرباح (مراكز ربحية) . ويستخدم معدل العائد على الأصول أو الاستثمار كقياس للأداء على مستوى الشركة أو مراكز الاستثمار . ولقد استخدمت الشركات معدل العائد على الاستثمار (ROI) كمؤشر لقياس الأداء المالي لفرضين رئيسيين كما أشار كابان ونورتون (Kaplan & Norton 1996) :

- ١) توجيه الموارد الداخلية لأحسن استخدام إنتاجي ممكن ،
- ٢) رقابة كفاءة التشغيل في الوحدات المختلفة .

إن معادلة معدل العائد الاستثمار (الدخل مقسوما على جملة الأصول أو الموارد

المستخدمة تعطي معلومات ذات طبيعة اقتصادية محددة وهامة . إذ تأخذ المعادلة في عين الاعتبار كلا من الإيرادات والمصاريف خلال فترة القياس الخاصي ، وبذلك تشير إلى بعض جوانب الضعف في أداء الشركة والتي يمكن للمدير اتخاذ بعض القرارات بشأنها ، كأن يقوم ببعض الإجراءات التي تؤدي إلى خفض التكاليف (تطوير وسائل الإنتاج مثلا) أو زيادة الإيرادات (بالتسويق طرق جديدة للتسويق على سبيل المثال) .

وبينما تتميز معادلة عائد الاستثمار بالرونة حيث تتيح للشركات إمكانية تطبيقها بطرق مختلفة ، إلا أن هذا النوع من مؤشرات قياس الأداء يتسم بمجانب ضعف متعددة ومن بينها ما يلي :

١. يؤدي هذا المؤشر إلى تولد دوافع سلوكية قد تضر بالشركة . وتأخذ هذه الدوافع أشكالاً مختلفة . إذ يلجأ بعض المديرين إلى خفض بعض القصور الاستثمارية الجيدة لعدم تحقيقها للأهداف الشخصية للمدير . فلو فرضنا مثلا أن المركز الرئيسي للشركة قد حدد المعدل المطلوب لعائد رأس المال على أي مشروع استثماري بمقدار ١٢٪ ، فعلى كل مدير مسئول في هذه الحالة أن يقبل القصور الاستثمارية المتاحة والتي تحقق أو تتجاوز هذا المعدل لأن قبول مثل هذه المشروعات يحقق المنفعة العامة للشركة ككل . ولكن لو فرضنا مثلا أن أحد المديرين قد حقق عائدًا سنويًا على استثماراته يصل إلى ١٥٪ ، فانه عادة ما يحاول أن يحافظ على هذا المستوى من

الأداء أو يحسن منه . وعلى هذا فسوف يرفض هذا المدير المشروعات الاستثمارية ذات العوائد المنخفضة عن ١٥٪ لأن قبول هذه المشروعات سوف يخفض من مستوى أدائه الحالي ولا يحقق أهدافه الشخصية (الخافضة على معدل ١٥٪ أو معدل أعلى) على الرغم من صلاحية المشروعات الاستثمارية للشركة ككل . وقد يلجأ مديرون آخرون إلى اتخاذ قرارات تصفية بعض الأصول أو تبني أسلوب تسويقي ذي كفاءة أقل في محاولة لتحسين معدل العائد على الاستثمار في المدى القصير على الرغم من الضرر البالغ لمثل هذه القرارات في الأمد الطويل .

٢. إن رقم الأرباح المستخدم في احتساب معدل العائد على الاستثمار يتم تحديده طبقاً لعملية القياس الخاصي والتي تتيح للمديرين في بعض الأحيان إمكانية التلاعب في الأرقام المحددة للربح ، ألا وهي الإيرادات والمصاريف .

٣. إن تعريف الربح الخاصي وطريقة احتسابه على أنه الفرق بين الإيرادات والمصاريف يتجاهل تكلفة رأس المال المقدم من المساهمين عند احتساب المصاريف . وفضلاً عن هذا ، فإن النظرة التقليدية لإمكانية زيادة الأرباح (إما بزيادة الإيرادات أو تخفيض المصاريف أو كلاهما) قد لا تشجع على زيادة الإنتاجية وخاصة في مراكز التكلفة (خدمات صيانة المعدات على سبيل المثال) . إذ أن صيانة المعدات بشكل منتظم يؤدي إلى زيادة المصاريف (وهو

أمر غير محبب في ظل النظرة التقليدية لزيادة الربحية) على الرغم من أن هذه المصاريف تؤدي إلى قيمة مضافة في شكل تقليل أعطال المعدات وبالتالي زيادة الإنتاج .

٤. لا يقدم هذا المؤشر (معدل العائد على رأس المال) مقياساً حقيقياً لأداء الشركة حيث لا يأخذ في الاعتبار الصورة الكاملة لما يجري بالشركة . فالأداء الحقيقي للشركة يتناول جوانب متعددة . فالجهود الرامية إلى تصميم وتطوير منتجات جديدة (على سبيل المثال) إنما تمثل جزءاً من الأداء الحقيقي للشركة حيث تضيف هذه الجهود قيمة اقتصادية هامة لمستقبل الشركة عند نجاحها على الرغم من أن عملية التصميم والتطوير تستغرق بضع سنوات وتكلف أموالاً طائلة . كما أن برامج منع أو تخفيض حالات تعدد الحوادث داخل عتابر الإنتاج أو تحسين الحالة الصحية للعاملين تضيف إلى القيمة الاقتصادية للشركة وأدائها . وهناك الكثير من مثل هذه الأنشطة الهامة والتي لا تعكسها مقاييس الأداء التقليدية كمعدل العائد على الاستثمار .

ويثور التساؤل هنا عن طبيعة التغيير المطلوب لتحديث نظم القياس والرقابة بما يتماشى مع عصر المعلومات والتكنولوجيا الحديثة وفي ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management . ونعرض فيما يلي بعض الاتجاهات الحديثة التي تبنتها كثير من الشركات العالمية الرائدة لمعالجة

جوانب الضعف السابق ذكرها وتحديث نظم القياس والرقابة المطبقة بها . وتشمل هذه الاتجاهات استخدام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة ، وقائمة المقاييس المتوازنة ، ومضاهاة الأداء بأداء مئز لشركات رائدة ، وتحليل سلسلة القيمة المضافة ، ونظم المعلومات لتدعيم القرارات الإدارية .

نموذج قياس القيمة الاقتصادية المضافة
(Economic Value Added (EVA)

لقد بدأ استخدام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة في الانتشار بين الشركات العالية رغم حداثة النسبة . ويقوم هذا النموذج على فكرة بسيطة تقول إن قياس النمو الحقيقي في أصول المشروع أو ثروته يتم بعد تحقيق معدل مناسب كعائد على رأس المال الكلي للمشروع بما في ذلك رأس المال المقدم من المساهمين . فإذا كانت أرباح المشروع بعد استقطاع الضرائب

الواجبة عليها تكفى فقط لتزويد المساهمين بمعدل مناسب على رأس المال ، فلا توجد قيمة حقيقية مضافة خلاف تلك القوة .

ولقد أشار ألفريد مارشال Alfred Marshall ، الاقتصادي البريطاني ، في عام ١٨٩٠ إلى فكرة القيمة المضافة في كتابه "مبادئ الاقتصاد" عندما وصف الأرباح الحقيقية للمشروع بأنها تلك الأرباح التي تزيد عن تكلفة رأس المال المستخدم . فهو أنه لم يستعمل الصبر الحديث "مفهوم أو نموذج القيمة المضافة" والذي تم تسجيله وأصبح علامة تجارية لصالح شركة استيون استيرت وشركاه Stern Stewart & Company بالولايات المتحدة الأمريكية.

وتشير الدراسات المحاسبية والاقتصادية (انظر هلي سبيل المال 1998 Zhrbar & Grant 1996) إلى القيمة الاقتصادية المضافة يمكن قياسها بالفرق بين صافي

أرباح الشركة بعد خصم الضرائب المستحقة وتكلفة الفرصة الضائعة لرأس المال المستخدم . وبهذا تعطى القيمة المضافة المحسنة تقديراً عالياً لقيمة الأرباح الاقتصادية الحقيقية أو صافي الدخل بعد احتساب تكلفة رأس المال الكلي (مجموع الدينون وحقوق المساهمين) والذي تم توظيفه لإنتاج الأرباح . فلو فرضنا مثلاً أن شركة ما قامت باستثمار عشرة ملايين من الجنيهات المصرية في أعمالها المختلفة خلال العام المنتهى ديسمبر ١٩٩٩ وبلغ صافي أرباح الشركة بعد خصم الضرائب مليونين من الجنيهات ، فإنه يمكن احتساب القيمة الاقتصادية المضافة لهذه الشركة خلال العام كما يلي (على الفرض أن تكلفة رأس المال هي ١٥٪):

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي أرباح الشركة بعد الضرائب - تكلفة رأس المال الكلي

$$= ٢,٠٠٠,٠٠٠ - (١٠,٠٠٠,٠٠٠ \times ١٥\%)$$

$$= ٥٠٠,٠٠٠ جنيه$$

يمكن أيضاً تعريف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها الفرق بين معدل عائد الاستثمار وتكلفة رأس المال الكلي المستخدم لتوليد عائد الاستثمار خلال فترة معينة .

وقد يفضل بعض الكتاب احتساب القيمة الاقتصادية المضافة باستخدام القيمة السوقية للشركة Market Value of the Firm . ويتم قياس القيمة الاقتصادية المضافة في هذه الحالة على أنها الفرق بين

القيمة الاقتصادية المضافة بمثابة تخمين مئز للحصول على معلومات إضافية لم تكن متاحة باحساب معدل عائد الاستثمار . ففي المثال المذكور أعلاه ، بلغ العائد من الاستثمار ٢٠٪ (وهي نسبة الأرباح ، مليونان من الجنيهات ، إلى رأس المال ، عشرة ملايين) . وهذا المعدل يتكون من جزئين : تكلفة رأس المال الكلي (١٥٪) ، والقيمة الاقتصادية المضافة (٥٪) . وعلى هذا

ومن المفضل احتساب القيمة الاقتصادية المضافة على شكل نسبة مئوية من رأس المال الكلي حتى يمكن إجراء المقارنات بين الشركات المختلفة عن فترة ما أو داخل الشركة الواحدة عبر فترات متعددة . وعلى ذلك يمكن لنا أن نقول إن معدل القيمة الاقتصادية المضافة للشركة المذكورة أعلاه قد بلغ خمسة في المائة (٥٪) عن العام المنتهى في ديسمبر ١٩٩٩ . وهكذا يعتبر تطبيق نموذج

القيمة السوقية لحقوق الدائنين والمساهمين (مثلة في أسعار الأسهم وصكوك الديون في بورصة الأوراق المالية) والقيمة النظرية Book Value لحقوق الدائنين والمساهمين. وقد أوضح اهربار (Ehrbar, 1998) في حراسته أن استخدام هذا الأسلوب في احتساب القيمة الاقتصادية المضافة قد أعطى أعلى نسبة إيضاحية Explanation للعلاقة بين تغيرات أسعار الأسهم في بورصة الأوراق المالية ومقاييس مختلفة للأداء كالتدفقات النقدية، ومعدل عائد الاستثمار، ومعدل نمو الربحية بالنسبة للسهم، ومعدل نمو الأصول، ومعدل نمو توزيعات الأرباح ومعدل نمو المبيعات. ويرى كاتب هذا البحث ضرورة احتساب القيمة الاقتصادية المضافة على مستوى مراكز الاستثمار والربحية وليس على مستوى الشركة فقط. إذ أن تجزئة القيمة الاقتصادية الكلية على مستوى الوحدات يؤدي إلى التعريف على الوحدات ضعيفة الأداء بما يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور أو إزالة تلك الوحدات الانتاجية أو بعض أنشطتها مما يحسن من كفاءة الأداء الكلي للشركة ويزيد القيمة الاقتصادية المضافة في المستقبل. ورغم أهمية الأداء المالي والاقتصادي للشركة، وهو موضع عنايتهم نموذج القيمة الاقتصادية المضافة، إلا أن نموذج القيمة الاقتصادية المضافة لا يأخذ في الاعتبار جوانب أخرى متعددة وهامة لنجاح الشركة. فبالجهود الرامية إلى

تطوير المنتجات وتصميم منتجات جديدة على سبيل المثال تمثل جزءا هاما من الأداء الحقيقي للشركة حيث يسهم ناتج هذه الجهود في اكتساب الشركة قيمة تنافسية مميزة. كما أن برامج منع أو تخفيض حالات تعدد الحوادث داخل عتابر الإنتاج أو تحسين الحالة الصحية للعاملين تؤدي إلى تحسين الكفاءة الانتاجية للشركة مما يساعدها على اكتساب ميزة تنافسية. وعلى هذا ظهرت الحاجة إلى تطوير أساليب ونظم قياس الأداء بحيث تعد خارج النطاق المالي والاقتصادي وأن تشمل الأبعاد الجنبية التي قد تؤثر على المركز التنافسي للشركة. ومن هنا بدأت كثير من الشركات في استخدام قائمة المقاييس المتوازنة للأداء.

قائمة المقاييس المتوازنة The Balanced Scorecard لقد اقترح كابان ونورتون (Kaplan and Norton, 1992, 1993) استخدام قائمة المقاييس أو المؤشرات المتوازنة حتى يمكن النظر إلى أداء الشركة بشكل كلي. إذ أن تصميم واستخدام مثل هذه المؤشرات المتوازنة يعطي الإدارة إمكانية تقييم الوضع الكلي للشركة بما يسمح لها بتهيئة الجو المناسب للحركة السريعة نحو التقدم المنشود.

وتشمل قائمة المقاييس أو المؤشرات المتوازنة أو مقاييس الأداء المالي Financial Performance وأخرى للأداء غير المالي

Non-financial Performance. وتغطي مقاييس الأداء غير المالي ثلاثة أبعاد رئيسية تساعد الشركة على اكتساب ميزة تنافسية. وتشمل هذه الأبعاد الثلاثة للأداء: المستهلكين والعملاء، العمليات الداخلية، والابتكارات والاخراعات. ونعرض فيما يلي نقاشا موجزا لكل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة والمؤشرات أو المقاييس المقترح استخدامها بالنسبة لكل بعد منها.

مقاييس الأداء المتعلقة بالمستهلكين والعملاء

يتميز السوق الدولي في العصر الحاضر بظاهرة العولمة وبشدة المنافسة بين الشركات. ولقد وجهت كثير من الشركات عنايتها تجاه العملاء والمستهلكين عندما أدركت أن رضا العملاء والمستهلكين عن منتجاتها وخدماتها وسلوكها يحقق ميزة تنافسية كبيرة. وأدركت كثير من الشركات الرائدة أن رضا العملاء والمستهلكين له أبعاد مختلفة كما أن العملاء والمستهلكين ذوو هويات متعددة. إذ يشمل عملاء شركة الأدوية ومستحضرات التجميل على سبيل المثال الأطباء، والمرضى، وشركات التأمين الصحي، والصيديات. ويقاس رضا هؤلاء العملاء بالنسبة لجوانب مختلفة تشمل أسعار الدواء، وجوده وفعالية الدواء، وتوافر الدواء، وقلة الأعراض الجانبية المؤثرة على تناول مثل هذا الدواء.

وتعطى بعض الشركات أهمية كبيرة لعصر الزمن عند الاستجابة لطلبات العملاء. ففي صناعة أجهزة الكمبيوتر

الاستبيان قليلا ، لأن المعلومات التي يتم تجميعها والنتائج المستخرجة منها تكون ذات أهمية قليلة ويصعب تعميم هذه النتائج على كل عملاء البنك .

٢ . أن تكلفة تصميم وطبع وتوزيع استمارات الاستبيان على العملاء قد تكون باهظة .

٣ . أن تصميم استمارة الاستبيان يحتاج إلى مهارات لكي تصاغ الأسئلة بطريقة ملائمة وشاملة للأمور التي يهتم كلا من البنك وعملائه .

٤ . مدى رغبة العملاء في المشاركة في الاستبيان .

مقاييس الأداء للعمليات الداخلية Measures for Internal Processes

إن فلسفة الجودة الشاملة تقود إلى عمليات الشركة الداخلية كما تتعلق بعوامل النجاح الخارجية. وتعطي كثير من الشركات وجه العناية لقياس الأداء الداخلي في النطاق الخرجية التالية :

١ . نسبة الإنتاج الخالف والوحدات المبيعة .

٢ . نسبة العادم من مدخلات الإنتاج إلى مخرجاته .

٣ . حجم المرتجعات إلى الموردين .

٤ . نسبة أعطال المعدات ومتوسط الوقت الزمنى لهذه الأعطال .

٥ . صحة وسلامة العاملين بالشركة .

٦ . نسبة العاملين الذين تركوا الشركة خلال الفترة .

مقاييس الابتكارات والخراعات Measures for Innovations

إن أحد عوامل نجاح فلسفة الجودة

وتستطيع الشركة أن تقارن البيانات الناتجة عن المؤشرات السابقة مع مرور الوقت (أسبوعيا أو شهريا أو ربع سنوي أو سنويا حسب الحالة) للتعرف على اتجاهات رضاء العملاء . إذ تقدم هذه المقارنات صورة فعالة للحكم على مدى تحسن الأداء أو تدهوره من وجهة نظر المستهلكين والعملاء . كما أن الرجوع إلى سجلات تكلفة الجودة وتقريرها سوف يعزز هذه المؤشرات ودلائلها . فعندما يتدهور الأداء في إرضاء العملاء سوف نجد زيادة ملحوظة في تكلفة الفشل الخارجي External Failure Costs والناتجة مثلا عن تكلفة الإصلاح أو الإحلال للوحدات المرتجعة .

وقد تلجأ بعض الشركات إلى استخدام أسلوب الاستبيان Questionnaires للتعرف على مدى رضاء العملاء والمستهلكين . ويشيع هذا الأسلوب بين البنوك على سبيل المثال للتعرف على رأى العملاء في سرعة الخدمة لدى أحد الفروع وطريقة تعامل موظفي البنك مع العملاء ومدة الانتظار للحصول على خدمات معينة وما يرغبه العملاء من خدمات مستقبلية . ويستخدم البنك مثل هذه المعلومات في التخطيط لمنتجات مصرفية جديدة أو تقديم برامج تدريبية لموظفي البنك . ونود أن نشير إلى ضرورة توخي الحذر عند استخدام أسلوب الاستبيان مع مراعاة ما يلي :

١ . إذا كان عدد العملاء المشاركين في

على سبيل المثال ، لاحظت استغنى لوزي (Stephanie Losee, 1994) أن العملاء عادة ما يطلبون أجهزة خاصة وفي أسرع وقت ممكن . ولذا قامت شركة دل (Dell) ، وهي إحدى الشركات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية ، بتنظيم عملياتها الإنتاجية والتسويقية بطريقة تمكنها من الاستجابة لطلبات شراء أجهزة كمبيوتر من أى عميل في أمريكا الشمالية وبالمواصفات التي يرغبها العميل في خلال ٤٨ ساعة . وتستطيع إدارة الشركة استخدام عدد من المؤشرات التي تمكنها من قياس مدى رضاء العملاء والمستهلكين عنها والتي قد تشمل ما يلي :

١ . عدد شكاوى العملاء ونسبتها إلى العدد الكلي للعملاء خلال الفترة موضع القياس . ومن الواضح أن زيادة عدد الشكاوى أو نسبتها بالمقارنة مع فترة أخرى يدل على سوء الأداء في الفترة الحالية .

٢ . متوسط الوقت الزمنى لطلبية طلب العميل . وكلما قل هذا المتوسط كلما دل على حسن الأداء .

٣ . عدد الوحدات المرتجعة من العملاء ونسبتها إلى عدد الوحدات الكلية المباعة خلال الفترة .

٤ . عدد العملاء الجدد خلال الفترة .

٥ . حجم التعامل مع العملاء الدائمين للشركة .

٦ . حجم الأسواق الجديدة .

٧ . مؤشر كلي لمدى رضاء العملاء
Composite Index for Customers' Satisfaction

الشاملة في كثير من الشركات هو مدى توافر العمالة ذات الكفاءة العالية . وتبني معظم الشركات الرائدة سياسات خاصة تتعلق بتمويل الأبحاث والتجارب والتدريب المستمر للقوة العاملة لديها . وعلى هذا تقوم هذه الشركات بقياس الأداء في هذه المجالات باستخدام مؤشرات متنوعة قد تشمل ما يلي :

١ . نسبة عدد الصاملين الذين التحقوا ببرامج تدريبية خلال الفترة .

٢ . عدد المنتجات الجديدة التي تم إدخالها إلى الأسواق خلال الفترة .

٣ . الفترة الزمنية التي استغرقتها تطوير المنتج الجديد من بداية الفكرة حتى إدخاله إلى الأسواق .

٤ . عدد براءات الاختراع التي تم الحصول عليها وتسجيلها خلال الفترة .

٥ . عدد المنتجات المتطورة والمأمول الحصول عليها نتيجة للتجارب الجارية .

مضاهاة الأداء بأداء مميز لشركات رائدة

Benchmarking

أقصر اهتمام الشركات في الماضي على العملية الصناعية والأنشطة الإنتاجية ، حيث تم وضع الإجراءات التشغيلية والمعايير الإنتاجية ، بما في ذلك مستلزمات الإنتاج من المواد الخام والعمالة وغيرها ، بناء على أسلوب الملاحظة ودراسة العلاقة القلبي بين المدخلات والمخرجات . واعتبرت هذه المعايير الإنتاجية بمثابة أهداف يجب تحقيقها والاستمرار عليها . وساد جو من الاعتقاد بين العاملين بالشركات بأن اتباع الإجراءات الموضوعية ، وتحقيق

المعدلات الإنتاجية المحددة يضمن للشركة حسن الأداء والتميز في الأسواق . غير أن ظروف المنافسة القوية على كل من المستوى الدولي والخلي قد أرغم الكثير من الشركات على اتباع أساليب إدارية جديدة تقوم على فلسفة التحسين المستمر Continuous . إذ يتطلب الأمر البحث عن وسائل وطرق جديدة لخفض التكلفة الكلية للمنتج ، وضرورة إزالة مصادر ضياع الموارد المتاحة ، وضرورة إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة حقيقية للمنتجات أو الخدمات ، وضرورة تحسين جودة المنتجات والخدمات . ولكن كيف يمكن إحداث مثل هذا التحسين المستمر ؟ فكثيرا ما يتساءل المدبرون عما إذا كان أداء الشركة الحالي على المستوى المطلوب وكيف يمكن تحسينه . والإجابة على مثل هذا التساؤل ليست بالأمر السهل . إذ أن الأداء له جوانب متعددة كما سبق إيضاحه من قبل . فعلى سبيل المثال قد تتساءل عما إذا كانت أسعار منتجات الشركة على المستوى التنافسي أم لا ؟ وعما إذا كانت المنتجات على مستوى الجودة المطلوبة أم لا ؟ وعما إذا كان رضا العملاء عن المنتجات على المستوى المطلوب أم لا ؟ إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات لن يتحقق بمجرد مقارنة أسعار منتجات الشركة بأسعار المنتجات المنافسة . إن الأمر يقتضي أداء الشركة بأداء مميز لشركة رائدة في نفس المجال أو مثيله وهو ما يطلق عليه عملية "البenchmarking" .

وتتطلب هذه العملية النظر إلى ما تفعله الشركات الأخرى الرائدة في نفس مجال الشركة أو مجالات أخرى ولكن نشاط أو وظيفة مماثلة ، واختيار الأفضل من بينها ومحاولة محاكاته أو التفوق عليه .

وقد عرف عالم الشركات عملية "المضاهاة بالأداء المميز" خلال السبعينات عندما استخدمتها الشركات الصناعية لتحسين مواصفاتها وأداء منتجاتها الصناعية . وبدأت كثير من الشركات في النظر إلى الأنشطة الداخلية للشركات الأخرى ذات الأداء المميز لكل نشاط أو وظيفة ، حتى ولو كان خارج مجال الشركة ، إذ قد سعت شركة ديجيتال Digital على سبيل المثال إلى مضاهاة أداء معظم عملياتها وأنشطتها الداخلية ، بما في ذلك أداء وظيفة التمويل ، بالأداء المميز لبعض المنافسين وأفضل الشركات الرائدة في مجالات مختلفة . ويذكر جاريسون ونورين (Garrison Noreen, 1997) أنه عندما أرادت شركة زيروكس أن تحسن من أدائها بالنسبة لإجراءات تلبية طلبات العملاء ، فإنها قامت بدراسة الإجراءات التي تتبعها شركة ل.ل. بين Bean حائلة ، وهي إحدى الشركات الرائدة في مجال تلقي طلبات العملاء بالبريد والاستجابة لها ، واعتبرت شركة زيروكس Xerox تلك الإجراءات بمثابة معايير للأداء وطبقتها في قسم إنجاز طلبات العملاء .

وتفيد عملية مضاهاة الأداء لعملية أو نشاط ما بالأداء المميز لشركة رائدة في

بالقاهرة أو الإسكندرية وليس بمدينة صغيرة كالخلة الكبرى أو ميت غمر ، حتى وإن كان أداء المستشفى في المدينة الأصغر أكثر تحيزاً من أداء المستشفى في المدينة الأكبر .

تحليل سلسلة القيمة المضافة بالشركة Value-Chain Analysis
لقد اقترح بورتر (Porter, 1985) تحليل سلسلة القيمة المضافة خلال دورة المنتج بالشركة كرسالة فعالة لإحداث التحسين المستمر واكتساب ميزة تنافسية . وتبنى الفكرة على أن كل منتج يمر بدورة معينة تتكون من عدة أنشطة مترابطة (سلسلة) ، تبدأ بالاستحواذ على المواد الخام من الموردين وتنتهي بوصول المنتج إلى العملاء والمستهلكين . فإذا نظرنا إلى هذه السلسلة من وجهة نظر المستهلك ، فإننا نجد أن كل حلقة أو نشاط في هذه السلسلة يمثل عميلاً أو مستهلكاً لنتائج النشاط أو الحلقة السابقة . وعلى ذلك إذا ما أدى كل نشاط أو حلقة في السلسلة دورة بالكفاءة والجودة التي يتطلبها عميل النشاط أو الحلقة ، فإن هذا يؤدي إلى رفع كفاءة الشركة ككل ، وبالتالي إرضاء العملاء النهائيين للشركة . وقد سبق أن أشرنا إلى أن إرضاء العملاء يعتبر أحد العوامل الهامة لنجاح الشركة في تحقيق ميزة تنافسية . وإذا ما نظرنا إلى الحلقات المختلفة (أو الأنشطة) المكونة للسلسلة من وجهة نظر مدير النشاط المنتج ، نجد أن الملاحظات والمعلومات التي يحصل عليها المدير من المسؤولين عن الأنشطة الأخرى والمستهلكة للمنتج (كمعلومات-مرتبعة Feedback)

المعلومات المطلوبة بناء على تربيته الخاصة ، بما يكفل حماية الشركات الرائدة المزودة للمعلومات ، واستفادة الشركات الأخرى الساعية إلى هذه المعلومات ، وعلى هذا فإن شخصية الشركة المزودة للمعلومات تنقل في طي الكتمان ، ففي حالة شركة ديجيتال Digital على سبيل المثال ، فقد تم الاستعانة بالمكتب الاستشاري آت كرني At Kearney للحصول على المعلومات المطلوبة لمضاهاة الأداء . وقد قام هذا المكتب الاستشاري بالحصول على المعلومات المطلوبة دون أن تصرف شركة ديجيتال على الشركات الرائدة مصنور المعلومات .

٦- التعامل المباشر مع الشركة الرائدة
كما فعلت شركة زيروكس Xerox مع شركة ل . ل . بين Bean ، كما ذكرنا سابقاً . ونود أن ننوه إلى أن عملية مضاهاة الأداء بأداء مميز يسعجبه الخرص في اختيار الشركة التي سوف تتم المقارنة معها في حالة غياب المنافسة . ويحيز مبدأ المماثلة Comparability من الأمور الهامة في اختيار الشركة ذات الأداء المميز . ففي حالة المستشفيات على سبيل المثال ، لا توجد حواجز تنافسية تمنع تلك المستشفيات من تبادل المعلومات بهدف تحسين الأداء لدى كل منها . فإذا كانت المستشفى موضع دراسة مثلاً هي مستشفى جامعية في مدينة كبيرة كالقاهرة ، فإن مبدأ المماثلة يتطلب اختيار مستشفى ذات أداء مميز

الحصول على معلومتين أساسيتين وهما : ما هو التعبير المطلوب ؟ وكيف يمكن إحداث هذا التغيير ؟ حيث تسهل عملية المضاهاة تحليل نتائج النشاط أو العملية ذات الأداء المميز وتحديد ما يسهم في هذا الأداء المميز .

وقد يتساءل البعض عن كيفية الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة عملية المضاهاة مع الأداء المميز للشركات الرائدة وخاصة المنافسة منها . وهناك عدة طرق يمكن اتباعها للحصول على المعلومات المطلوبة ومنها ما يلي :

- ١- ما تنشره الشركات الرائدة عن عملياتها وأنشطتها المختلفة .
- ٢- ما تنشره المجلات التجارية والمالية عن مقاييس الأداء المميز .
- ٣- ما تعدده وتنشره الدوائر الحكومية من إحصائيات عن مقاييس الأداء المتاحة والتي قد تكون مميزة بالنسبة لأداء الشركة الحالي .
- ٤- ما تعدده وتنشره الجمعيات والمجمعات المهنية لأعضائها عن معدلات الأداء . فقد ذكر آلن أبشرش (Alan Upchurch) (1998) أن الجمعية البريطانية للتأمين ، على سبيل المثال ، تقوم بنشر معلومات وإحصائيات دورية عن الطلبات الخاصة بالتعويضات ونتائجها . وتستطيع كل شركة تأمين أن تستخدم هذه المعلومات لمضاهاة أداها بها .
- ٥- الاستعانة بالخبراء الاستشاريين ، وعادة ما يقوم هؤلاء الاستشاريون بالاتصال بعدد من الشركات الرائدة والحصول على

- قد تفيد في إجراء التحسينات المستمرة في الجزئيات المختلفة والمكونة للنشاط أو حلقة السلسلة . فقد يؤدي الأمر إلى إعادة تصميم النشاط أو إجرائه أو حذف بعض مكوناته على نحو يكفل تحسين كفاءة التشغيل ، أو تخفيض التكاليف ، أو تحسين جودة المنتج أو كل ذلك مجتمعا . كما أن عملية تنسيق الجزئيات الفردية في سلسلة النشاط للوصول إلى المنتج النهائي يشجع على التفكير والعمل بروح الجماعة مما يهيئ الظروف المناسبة لإمكانية استمرار سياسة التحسين المستمر ورفع الروح المعنوية لدى العاملين .
- ويتضمن تحليل سلسلة القيمة المضافة للشركة الصناعية ، على سبيل المثال ، المجالات الآتية:
١. ما يتعلق بعناصر المدخلات . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والأصول والتكاليف الخاصة بعملية شراء مستلزمات الإنتاج واستلامها وفحصها وتخزينها وعلاقة الشركة بالوردين .
 ٢. ما يتعلق بعمليات التشغيل والإنتاج . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والأصول والتكاليف الخاصة بعملية تحويل عناصر المدخلات إلى منتجات نهائية بما في ذلك من إنتاج وتجميع وتعبئة وصيانة ورقابة الجودة وحماية البيئة .
 ٣. ما يتعلق بالمنتجات . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والأصول والتكاليف الخاصة بنقل المنتجات النهائية داخليا وتخزينها وتلقي أوامر الشراء من العملاء ونقل وتسليم المنتجات للعملاء .
 ٤. ما يتعلق بتسويق وبيع المنتجات . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والأصول والتكاليف الخاصة بروجي المنتجات والإعلان عنها وبمبها ودراسة الأسواق والعلاقة مع العملاء .
 ٥. ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والأصول والتكاليف الخاصة بتقديم خدمات ما بعد البيع للعملاء مثل خدمات التركيب والصيانة وتوفير قطع الغيار عند الحاجة إليها والنظر في شكاوى العملاء والإجابة على استفساراتهم .
 ٦. ما يتعلق بالبحوث والتطوير . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والأصول والتكاليف الخاصة بإجراء البحوث العلمية والصناعية وتطوير المنتجات وتحديث التكنولوجيا المستخدمة .
 ٧. ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والأصول والتكاليف الخاصة بتعيين وتدريب وتعمية الموارد البشرية بالشركة .
 ٨. ما يتعلق بإدارة الشركة . ويشمل هذا المجال جميع الأنشطة والأصول والتكاليف الخاصة بالنظم المحاسبية والقانونية ونظم الأمن والسلامة الصناعية ونظم المعلومات الإدارية .
- تصميم نظم تنقية المعلومات
- Designing Information Technology to Filter out the Irrelevant**
- تهدف نظم تنقية المعلومات إلى تزويد مفعلي القرارات بالمعلومات المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة . ولكي تكون هذه النظم ذات فائدة حيوية كأداة إدارية ، يجب أن يراعى فيها شرطان أساسيان كما يقول فريدريك ريتشهلد **Fredrick Reichheld** في كتابه "تأثير الولاء" **Loyalty Effect** ، وهما :
١. أن يكون هناك مدى مقبول **acceptable range** للهدف المراد تحقيقه بالنسبة لكل متغير يؤثر على الأداء حتى يستطيع المدير تركيز اهتماماته على أمور أخرى .
 ٢. أن يكون هناك إطار ملائم لاتخاذ القرارات ، وأن يقوم هذا الإطار على المنطق وأن يحدد للموظفين مدى الحرية المطلوب إجراؤه في شأن اتخاذ قرار بعينه .
- وتواجه الشركات تحديات كبيرة عند تصميم نظم الأداء واستخدام تكنولوجيا المعلومات . إذ تسهل التكنولوجيا الحديثة عملية تخزين المعلومات المتعلقة بالصفقات وعمليات التشغيل في قواعد مختلفة للمعلومات . كما تضع التكنولوجيا الحديثة كل هذه المعلومات المخزنة تحت طلب المدير . غير أن قواعد المعلومات **Database** لا تفرق بين المعلومات الملائمة وغير الملائمة للقرار الإداري . ومن هنا تتضح حاجة الإدارة إلى استخدام أدوات تدعم القرار **Decision-support Tools** بهدف فرز وتنقية المعلومات والمساعدة في اتخاذ القرارات .
- ويشير إبراهيم لوى **Ibrahim and Lwi** (1999) إلى كثرة من الشركات قد انجذبت في الآونة الأخيرة إلى استخدام أساليب جديدة لاستكشاف المعرفة **Knowledge Discovery Techniques**

ومؤشرات الأداء بها . وانتهى البحث بتقديم ثلاثة من المقترحات لبحوث مستقبلية.

References

- Ehrbar, Al *EVA : The Real Key to Creating Wealth*. New York, N. Y. : John Wiley, 1998.
- Garrison, Ray and Eric Noreen. *Managerial Accounting*, 8th Edition. Chicago, Illinois : Irwin, 1997, P. 16
- Grant, James. "Foundations of EVA for Investment Managers", *The Journal of Portfolio Management*, Fall 1996, pp. 41-48.
- Ibrahim, Mohamed E. and Kim Man Lui. "Use of Knowledge Discovery Techniques in Management Accounting", *International Review of Accounting*, Vol. 4, 1999, pp. 23-39.
- Kaplan, Robert and David Norton. "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February 1992, pp. 71-79
- Kaplan, Robert and David Norton. "Putting the Balanced to Work", *Harvard Business Review*, September-October 1993, pp. 134-147.
- Kaplan, Robert and David Norton. *the Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Business School, 1996
- Losee, Stephanie. "Mr. Cozette Buys a Computer", *Fortune*, April 18, 1994, pp. 113-116.
- Marshall, Alfred. *Principles of Economics*, Volume I, London: Macmillan, 1890.
- Porter, Michael. *Competitive Advantage*, New York, N.Y. : The free Press, 1985, pp. 45-47.
- Sharman, Paul. "How to Implement Performance Measures in Your Organization", *CMA Magazine*, May 1995, pp. 33-37.
- Upchurch, Alan. *Management Accounting : Principles and Practices*, London: Financial Times Ltd., 1998, pp. 547-548.

الدراسات الميدانية في الشركات العاملة بالبلدان العربية للتعرف على مدى استخدام فلسفة إدارة الجودة وعلاقتها بالأداء الاقتصادي والإجماعي للشركة. إذ تساعد نتائج مثل هذه الدراسات على تقديم الأدلة العملية على مدى فائدة فلسفة إدارة الجودة للشركة والأطراف النتهمة بأمرها (كالمساهمين والعمال والحكومة والموردين والمستهلكين وغيرهم) .

كما يقترح الباحث بإجراء بعض الدراسات الميدانية للتعرف على الأنماط المميزة للمديرين في الوحدات التي تبنت لفلسفة إدارة الجودة أو بعض عناصرها ومقارنتها مع أنماط المديرين في الوحدات التي لم تبنت فلسفة إدارة الجودة أو بعض عناصرها .

خاتمة

تناول هذا البحث أربعة من جوانب الضعف من نظم ومؤشرات قياس الأداء التقليدية، والتي اشتملت على دوافع سلوكية قد تضر بالشركة، وطريقة احتساب الأرباح الخاسية، ومكونات الربح الخاسي، وعدم الاهتمام بالجوانب غير المالية. ثم تعرض البحث بالتفصيل إلى خمس اتجاهات معاصرة لتحديث هذه النظم والمؤشرات. واشتملت هذه الاتجاهات الخمس على نموذج القيمة الاقتصادية المضافة، وقائمة للقياس المحرزة، ومضاهة الأداء بأداء تميز لشركات رائدة، وتحليل سلسلة القيمة المضافة، ونظم المعلومات لتدعيم القرارات الإدارية. كما عرض البحث أمثلة فعلية لما أبحثه بعض الشركات الدولية الرائدة لتحديث نظم

حتى يمكن تحقيق أقصى فائدة ممكنة من قواعد المعلومات المتوافرة. فالشركة الأمريكية وول مارت Wal-Mart على سبيل المثال قد أعدت أكبر قاعدة للمعلومات التجارية في العالم والتي تتعامل مع أكثر من ٢٠ مليون صفقة يوميا. ولتحقيق أقصى استفادة من هذه المنظومة، تستخدم الشركة عددا من أدوات تدعيم القرارات بالإضافة إلى أسلوب البحث الإدراكي Heuristic Search وأسلوب التعرف على الاتجاهات الكامنة Hidden Patterns في قواعد المعلومات.

اقتراحات لبحوث قادمة

اقصر هذا البحث على مناقشة بعض جوانب الضعف في نظم ومؤشرات قياس الأداء في ظل النظم التقليدية وما تبعته الشركات العالمية الرائدة لتحديث هذه النظم والمؤشرات من مطلق فلسفة إدارة الجودة وضرورة التحسين المستمر. ولا شك أن اتباع فلسفة الجودة قد غير كثيرا من نظم وإجراءات الخاسية الإدارية في الوحدات الاقتصادية. ولذا يقترح الباحث إجراء بعض الدراسات الأخرى التي تربط بين عناصر فلسفة الجودة (كتحليل سلسلة القيمة المضافة، وإرضاء العملاء، وتفويض السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى، وتحليل دورة أعمار المنتجات، والتركيز على جودة المنتجات) والتغيرات العملية التي طرأت على نظم وإجراءات الخاسية الإدارية. ويرى الباحث أيضا أن هناك حاجة بعض

توصيات ١٨

مؤتمر تحديث مصر في ظل المتغيرات العالمية الجديدة

٢٦،٢٥ نوفمبر

أولاً : تحديث القطاع للمال المصرفي من خلال ما يلي:

١. إعطاء درجة أكبر من الاستقلالية للبنك المركزي المصري في مرحلة تحرير تجارة العملات.

٢. استحداث نظام التأمين على الودائع بواسطة مؤسسة متخصصة تابعة للبنك المركزي تقوم بالتأمين الإجباري على الودائع بهدف زيادة ثقة العملاء.

٣. إدماج البنوك التجارية الصفوة مع بعضها البعض لمواجهة المنافسة المصرفية من جانب الكيانات المالية والمصرفية الكبرى وأن يكون الإدماج تدريجياً وبناء على دراسات علمية دقيقة. ٤. اختيار التوليت المناسب لخصخصة البنوك العامة أي عندما تكون البيئة المالية والاقتصادية في مصر مهية للتطبيق.

٥. تدريب العاملين بالبنك على تطبيق التكنولوجيا المتقدمة في مجالات العمل المصرفي.

٦. متابعة التطويرات التكنولوجية في القطاع المصرفي خصوصاً في الدول المتقدمة وتطبيق ما يتناسب منها مع ظروف الاقتصاد المصرفي وواقع الجهاز المصرفي.

٧. التمهيد لتطبيق البنوك الشاملة داخل البنوك المالية.

٨. تطبيق وتقوية شبكة المعلومات المصرفية ووضعها بصورة تكاملية عربياً وعالمياً.

٩. توعية المستثمرين بأعمال سوق المال وكيفية التعامل فيه وأساليب التعامل مع الصعوبات التي تطرأ على أسعار الأسهم والسندات.

١٠. تنمية مهارات العاملين في شركات السمسرة والأوراق المالية على التعامل مع التقنية الحديثة المستخدمة في أعمال البورصات.

١١. تطوير وتعديل قانون سوق رأس المال وقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ بحيث يمتثل مزيداً من الشفافية والفصاح وتحقيق الذاتية للعاملين في شركات تداول الأوراق المالية وغيرها من الشركات المالية.

١٢. إنشاء بنك استثمار يتولى تجميع كافة

وتخطيط السياسات ومتابعة تنفيذها. مع ضرورة ومراعاة البعد الاجتماعي للمحافظة على أمن المجتمع واستقراره.

خامساً : الأهتمام بتحديث القضاء المصري لمواجهة جرائم المعلوماتية. وذلك عن طريق سرعة إصدار تشريع خاص يعالج الجرائم المعلوماتية، وتحليل الصاون القضائي الدولي والتوسع في تدريب القضاة وخبراء وزارة العدل على كيفية التعامل مع الجرائم المستحدثة بصفة عامة وجرائم المعلوماتية بصفة خاصة.

سادساً : ضرورة استخدام تقنيات الاستثمار عن بعد ونظم المعلومات الجغرافية في الحد من تأثير الكوارث وتحسين إدارة الأزمات.

سابعاً : ضرورة الأهتمام بإعادة الهيكلة التكنولوجية للشركات كآساس للتنافسية في القرن الحادي والعشرين.

ثامناً : الأهتمام بتحديث منظمات الأعمال لمواجهة تحديات الألفية الجديدة بتغيراتها السريعة وذلك من خلال صلات القيادة في للمنظمات

وإحالة صلات جديدة لها حتى يمكن "تقوية الميزة التنافسية للمنظمات وعن طريق توفير الكوادر

الإدارية الجديدة عالية المستوى من حيث الكفاءة والمرونة والقابلية للتجارب مع المتغيرات والتقدم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية السريعة.

ثامناً : التنسيق بين الجهات المعنية بتنفيذ برنامج تحديث الصناعة المصرية من أجل تحقيق أهداف البرنامج وفقاً للأولويات والتوقعات الزمنية المحددة ومشاركة كافة الجهات المعنية في تحقيق تلك الأهداف.

عشرًا : تحديث آليات العمل الاجتماعي من خلال تطوير دور الجمعيات الأهلية غير الحكومية تشريعياً وإدارياً بحيث تتمكن من القيام بدورها للمألوف في المشاركة المجتمعية والتفاعل مع الحكومة والمواطنين في تحقيق التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية

والسامية ولمساهمة الفعالة في علاج قضايا البطالة والسكان والأمية ووحدة لسهلكم والفرية.

الأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالبورصة مثل شركات السمسرة وشركات أعباء الاستثمار وصناديق الاستثمار وغيرها.

ثانياً : تحديث الإدارة والتكنولوجيا ونظم العمل في مجال الضرائب من خلال ما يلي :

١. العمل على توسيع الشرائح الضريبية. ٢. تخفيض سعر الضريبة. ٣. إعادة النظر في الإعفاءات الضريبية للأشخاص المالية بحيث تتناسب مع أعباء المعيشة.

٤. تحديث الإدارة الضريبية باستخدام الحاسبات الآلية ونظم المعلومات.

٥. تحديث المولين من خلال تعميق مشاركتهم مع الإدارة الضريبية في اتخاذ القرارات واستقرار وتوازن العلاقة بين المولين والإدارة الضريبية.

٦. رفع مستوى الوعي الضريبي ومكافحة التهرب الضريبي وحل مشاكل التقدير في حالة عدم تقديم الأوراق أو في حالة عدم إمساك الدفاتر المنظمة.

٧. زيادة إتاحة العاملين في الجهاز الضريبي من خلال التدريب وحسن اختيار العاملين الجدد.

٨. استخدام الأساليب الحديثة الضريبية في إحداث التغيير الهيكلي لتحديث مصر من خلال استخدام

الضرائب في جذب وتنمية التكنولوجيا، وفي تعميق التصنيع، وفي المحافظة على البيئة، وفي تنمية المناطق الأقل تقدماً من الناحية العمرانية والخدمية، واستخدامها في علاج البطالة، وفي تنمية وتحجيج العلمي والتكنولوجيا وفي زيادة الصادرات والإحلال محل الواردات.

ثالثاً : إعادة تصميم نظام للإدارة الكلية من حيث تحديد الأهداف في ضوء القوانين البيئية والمخططات التنموية مع أخذ معيار التوازن البيئي الإنمائي عند تقييم المشروعات في ظل الجودة الكلية والأداء الفعال.

رابعاً : تأكيد شراكة المجتمع ومؤسساته في صنع القرار الاقتصادي وتقوية دور هذه المؤسسات في رسم



**Sadat Academy For
Management Sciences
Research Center**

Administrative Research Review



Vol. 11, N.3, July. 1999